



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION SYSTEMS OF SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Juránková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Tereza Juránková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivační systém ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedeného dotazníkového šetření současného stavu navrhnout rozšíření motivačního systému, který povede k účinnější akvizici nových a udržení stávajících zaměstnanců.

Základní literární prameny:

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011, 191 s. : grafy, tab. ISBN 978-80- 247-3275- 6.

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80- 87071-89- 2.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247- 0602-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80- 247- 3809-3.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce shrnuje teoretické poznatky o motivaci pracovníků a vysvětluje základní pojmy spojené s touto problematikou. Popisuje současné trendy požadavků zaměstnanců v oblasti motivačního systému a pomocí dotazníkového průzkumu analyzuje současný stav vybrané společnosti. Na základě zjištěných nedostatků jsou navrženy změny v motivačním systému, které by měly vést k lepší akvizici nových a udržení stávajících zaměstnanců.

Klíčová slova

motivace, pracovní motivace, stimulace, motivační systém, hodnocení zaměstnanců, systém odměňování, zaměstnanecké benefity, spokojenost zaměstnanců

Abstract

This master's thesis summarizes the theoretical knowledge about employees motivation and explains the basic terms connected with this issue. It describes the current trends of employees' requests in the field of motivation system and analyzes the current state of the selected company using a questionnaire survey. On the basis of the identified shortcomings changes are proposed in the incentive system, which should lead to better recruitment and retention of existing employees.

Key words

motivation, work motivation, stimulation, motivation system, employee evaluation, reward system, employee benefits, employee training

Bibliografická citace

JURÁNKOVÁ, T. *Motivační systém ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 109 s., VI s. příloh. Diplomová práce. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7.5.2018

.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při tvorbě této diplomové práce. Poděkování patří také vedení společnosti, především řediteli Divize informační systémy Pavlu Pulcovi za poskytnutí potřebných informací a podmětů pro zpracování diplomové práce.

OBSAH

OBSAH	8
ÚVOD.....	12
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
1.1 Pojem motivace	16
1.2 Motivační teorie	16
1.2.1 Teorie hierarchie potřeb	17
1.2.2 Teorie tří kategorií potřeb	18
1.2.3 Teorie potřeby dosáhnout úspěchu	19
1.2.4 Teorie dvou faktorů	19
1.2.5 Teorie očekávání.....	19
1.2.6 Rozšířený model teorie očekávání.....	20
1.2.7 Teorie spravedlivé odměny.....	20
1.2.8 Teorie zesílených vjemů	20
1.3 Motivace v pracovním životě	20
1.3.1 Tři pravidla, jak úspěšně motivovat zaměstnance	21
1.3.2 Principy stimulace zaměstnanců	23
1.4 Hodnocení zaměstnanců.....	24
1.4.1 Základní funkce hodnocení zaměstnanců	24
1.4.2 Úkoly hodnotících systémů a formy hodnocení	24
1.4.3 Kritéria a metody hodnocení zaměstnanců	25
1.5 Odměňování zaměstnanců	28
1.5.1 Systém odměňování.....	28
1.5.2 Formy odměňování	29

1.6	Mzda a plat	30
1.7	Mzdové formy	32
1.7.1	Časová mzda	32
1.7.2	Úkolová mzda	32
1.7.3	Podílová / provizní mzda	33
1.7.4	Dodatkové mzdové formy	33
1.8	Zaměstnanecké výhody/benefity	35
1.9	Členění zaměstnaneckých benefitů	37
1.10	Zaměstnanecké benefity v ČR	39
1.10.1	Průzkum zaměstnaneckých benefitů v ČR	40
1.10.2	Zaměstnanecké benefity dle daňové výhodnosti v ČR.....	41
1.11	Nevšední zaměstnanecké benefity	43
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	45
2.1	Základní informace o společnosti.....	45
2.2	Ekonomické výsledky společnosti.....	46
2.3	Předmět činnosti společnosti.....	46
2.3.1	Divize informačních systémů	47
2.3.2	Divize plošných spojů.....	47
2.3.3	Divize projektového a ekonomického poradenství.....	47
2.3.4	Divize Apollon.....	47
2.4	Řízení lidských zdrojů ve společnosti.....	48
2.4.1	Organizační struktura společnosti.....	48
2.4.2	Vývoj počtu zaměstnanců v letech	50
2.4.3	Výběr a přijímání zaměstnanců	50
2.4.4	Péče o zaměstnance	51

2.5	Motivační systém společnosti.....	51
2.5.1	Mzdový předpis	51
2.5.2	Prémiový řád.....	53
2.5.3	Firemní benefity.....	56
2.6	Dotazníkové šetření.....	57
2.6.1	Popis dotazníkového šetření a způsob sběru dat.....	58
2.6.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	58
2.7	Testování nezávislosti dvou kvalitativních znaků.....	73
2.8	Shrnutí dotazníkového průzkumu a testování hypotéz.....	76
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	79
3.1	Zpětná vazba a hodnotící pohovory	80
3.2	Pochvala.....	82
3.3	Rozšíření odborného vzdělávání zaměstnanců	84
3.4	Zavedení 13. platu.....	85
3.5	Rozšíření dovolené o týden navíc	86
3.6	Zavedení příspěvků na dovolenou, sport a kulturu.....	87
3.7	Zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření	89
3.8	Shrnutí navrhovaných řešení a nákladovosti.....	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM SYMBOLŮ, VELIČIN A ZKRATEK	102

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	103
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	104
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	106
SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC.....	108
SEZNAM PŘÍLOH.....	109
PŘÍLOHA 1 – ČETNOSTI OTÁZEK PŘED SLOUČENÍM SLOUPCŮ.	I
PŘÍLOHA 2 – DOTAZNÍK.	II

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů, motivace a evaluace zaměstnanců je poslední dobou velice diskutované téma každé prosperující společnosti. Trh práce zaznamenává nejnižší nezaměstnanost od roku 1993, čemuž přispívá především globální zvyšující se ekonomická situace. Pro mnohé kvalifikované zaměstnance je tato skutečnost potěšující zprávou, a to především v kladení si podmínek na zvýšení mzdy. Nízká úroveň nezaměstnanosti se tak pro zaměstnavatele stává spíše ekonomickou nevýhodou. Důvodem je mnoho pracovních míst, ale nedostatek kvalitních zaměstnanců, o které musí společnosti bojovat. Jsou tak nuceni zvedat mzdy a motivovat své zaměstnance, aby předešly fluktuaci, která se čím dál více s rostoucími nároky zaměstnanců zvyšuje.

I přes tuto skutečnost zůstává evropský trh práce mezi nejméně motivujícími zaměstnavateli. Problém je především ve výši finančních prostředků menších podniků, které musí vynakládat na mzdy a benefity nejen pro nově příchozí zaměstnance, ale i pro zaměstnance stávající. Portfolio zaměstnaneckých výhod již dávno není výsadou velkých společností a stává se tak běžnou součástí systému odměňování ve všech společnostech bez ohledu na jejich velikost nebo obor podnikání.

Aby si společnosti udržely své zaměstnance, musí především dbát o jejich motivaci a komplexní péči, protože jen spokojený zaměstnanec dokáže podávat kvalitní výkony, plnit cíle a zůstat společnosti věrný. Důležitou úlohu zde hrají především HR oddělení, která by se měla více zaměřit na pravidelné průzkumy a osobní pohovory zaměřené na spokojenost pracovníků. Díky těmto cenným informacím můžou tak společnosti včas vyhodnotit situaci pracovníků a v případě nespokojenosti navrhnout patřičná opatření.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Tato diplomová práce se zabývá motivačním systémem zaměstnanců v návaznosti na problematiku nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců a fluktuací zaměstnanců stávajících. Jak už bylo zmíněno v úvodu, ekonomická situace je příznivá což se odráží na nízké nezaměstnanosti a v nedostatku lidských zdrojů. S tímto problémem se potýká také společnost Gatema a.s., jejíž činností jsou čtyři odlišné obory podnikání, které s jejich růstem vyžadují stále více zaměstnanců, kterých je momentálně nedostatek.

Cílem této diplomové je na základě teoretických východisek a provedeného dotazníkového šetření současného stavu navrhnout pro společnost Gatema a.s. rozšíření motivačního systému, který povede k účinnější akvizici nových a udržení stávajících zaměstnanců.

První část práce vychází z odborné literatury týkající se dané problematiky, která slouží jako podklad k vypracování vlastní práce. Aby byl splněn cíl této práce, je zapotřebí vycházet ze současných trendů odměňování a motivace pracovníků a provést průzkum současného stavu systému hodnocení a spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti. Na základě výsledků toho šetření je vytvořen návrh a doporučení pro rozšíření současného motivačního systému.

K výzkumným otázkám je v rámci analýzy proveden test nezávislosti mezi dvěma kvalitativními znaky X a Y pomocí analýzy kontingence. Cílem je testování hypotézy nezávislosti dvou znaků.

Pro výpočet pozorovaných a očekávaných četností je použit vzorec:

$$np_i p_j = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}$$

Rovnice 1 – Vzorec pozorovaných a očekávaných četností. Zdroj: (1).

Poté je formulována nulová hypotéza H_0 (znaky jsou nezávislé) a alternativní hypotéza H_1 (znaky jsou závislé):

Hypotéza 1.:

H_0 – Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy je nezávislá na věku zaměstnanců.

H_1 – Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy je závislá na věku zaměstnanců.

Hypotéza 2.:

H_0 – Spokojenost s prací ve společnosti je nezávislá na odpracovaných letech ve společnosti.

H_1 – Spokojenost s prací ve společnosti je závislá na odpracovaných letech ve společnosti.

Hypotéza 3.:

H_0 – Mezi pracovním zařazením a zda jsou zaměstnanci v práci dostatečně motivováni neexistuje závislost.

H_1 – Mezi pracovním zařazením a zda jsou zaměstnanci v práci dostatečně motivováni existuje závislost.

Testové kritérium je vypočítáno dle Pearsonova chí-kvadrátu v kontingenční tabulce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n\hat{p}_{ij})^2}{n\hat{p}_{ij}}$$

Rovnice 2 – Pearsonuv chí-kvadrát test. Zdroj: (1).

Test χ^2 se může použít jen tehdy, jsou-li všechny buňky tabulky dostatečně obsazené, tzn., že alespoň 80 % četností je ≥ 5 . V případě, že tato podmínka není splněna, je vhodné spojit sousední buňky u jedné nebo druhé proměnné, kdy se sečtou celé řádky nebo sloupce.

Testování jednotlivých hypotéz je prováděno v programu Microsoft Excel, pomocí kontingenčních tabulek a funkce CHI-TEST. Výsledná hodnota CHI-TESTu, tzv. p-hodnota je srovnána se zvolenou hladinou významnosti α (5 %). V případě, že je p-hodnota nižší než α , nulová hypotéza H_0 se zamítá a přijímá se alternativní hypotéza H_1 na hladině významnosti 5 %, tudíž mezi zkoumanými znaky existuje závislost. Síla závislosti znaků je určena pomocí Cramerova koeficientu kontingence:

$$K = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * \min(r - 1, s - 1)}}$$

Rovnice 3 – Cramerův koeficient kontingence. Zdroj: (1).

Cramerův koeficient kontingence může nabývat hodnot -1 až 1. Čím více se hodnota koeficientu blíží 1, tím větší závislost mezi znaky existuje. (1)

V kapitole 2.6.2 u otázky číslo 19 v dotazníkovém šetření je pro výpočet pořadí

důležitosti provedena následující metoda:

n	počet položek	16
d_max	maximální důležitost	16
p_i	aritmetický průměr	PRŮMĚR
d_i	$d_i = d_{\max} + 1 - p_i = 16 + 1 - \text{"PRŮMĚR"}$	DŮLEŽITOST

Maximální důležitost je označena jako d_max, která značí počet řazených položek (n). Označení p_i vyjadřuje průměrné pořadí položky, které je dáno jako aritmetický průměr pořadí, které určili zaměstnanci k dané položce.

Nejprve je vypočítán aritmetický průměr odpovědí u jednotlivých otázek, poté pomocí vzorce d_i pro výpočet důležitosti je vypočítána důležitost pro jednotlivé benefity. Nakonec je vybrána nejméně důležitá položka, které je přiřazena hodnota 1 a určen rozdíl mezi důležitostmi a pořadím důležitosti. Rozdíl se následně odečte od jednotlivých hodnot důležitosti a výsledkem je pořadí důležitosti.

V kapitole 2.7 jsou shrnuty výsledky průzkumu, na základě kterých, jsou navrženy doporučení k rozšíření motivačního systému ve vybrané společnosti. Součástí je také rozpočet nákladovosti na zavedené změny.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou shrnutá teoretická východiska vycházející z odborné literatury, která se týkají motivace, spokojenosti a hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě firemních benefitů. Teoretická východiska slouží jako podklad pro zpracování vlastní práce.

1.1 Pojem motivace

Pojem motivace, stejně jako u většiny psychologických názvů nelze přisuzovat jednotný význam. I přesto se však většina definic v něčem shodují. Motivaci lze chápat jako určitý hypotetický proces, jehož podstatou je zaměřování a energetizace chování. Na tento stav je nutné pohlížet ve dvou odlišných rovinách řízení. První rovinu řízení lze chápat jako konkrétní cestu k dosažení určitého objektu, tzv. funkce učení a druhá vychází ze stavu, kdy je motivovaný člověk orientován na určitý cíl, který mu přináší stav uspokojení. Motivace tedy vyjadřuje takové chování člověka, který na základě vlastního úsilí a chtění směřuje k dosažení určitých cílů. Nutno však podotknout, že motivace má subjektivní význam a vysvětluje, proč každý jedinec se v různých situacích chová odlišně, stejně tak jako má odlišné cíle (2).

Je-li člověk motivován, je zaměřen na určitý cíl, kterému věnuje určitou energii, která se odvíjí od síly motivu a délky jeho trvání. Důležitým prvkem motivace je vnější stimul, tedy to, co určuje naše chování k dosažení určité potřeby. Jde o vnější působení na motivaci člověka s cílem ovlivňovat jeho chování (3). Vykonává-li člověk úlohu, protože jí považuje za důležitou nebo ho baví, vychází toto jednání z vnitřních pohnutek, tzv. motivů. Motivaci lze tedy rozdělit na vnější, kterou ovlivňují stimuly a vnitřní, která vychází z vnitřních podnětů (4).

1.2 Motivační teorie

V odborné literatuře existuje řada teorií motivace. Mnoho autorů rozděluje motivaci odlišně, avšak všichni se shodují, že motivace vychází z toho, že lidé dělají ty věci, které jim přináší uspokojení a dostanou za ně odměnu. Tato kapitola je zaměřena na vybrané motivační teorie, které lze rozdělit do dvou skupin:

„Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

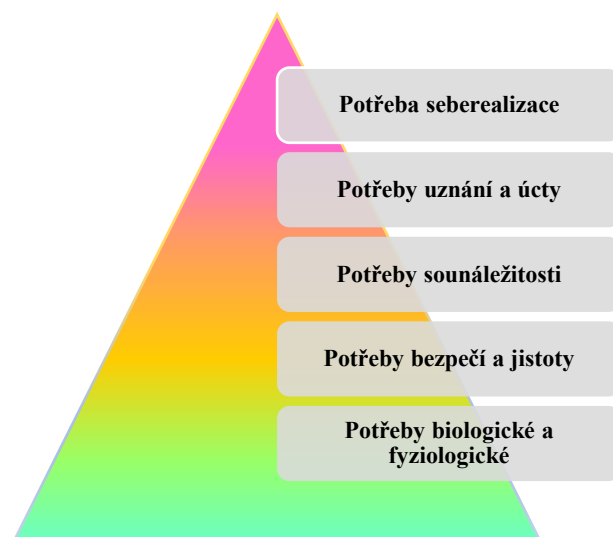
- *Teorie hierarchie potřeb – Abraham Maslow*
- *Teorie tří kategorií potřeb – Clayton P. Alderfer*
- *Teorie potřeby dosáhnout úspěchu – David McClelland*
- *Teorie dvou faktorů – Frederick Herzberg*

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

- *Teorie očekávání – Victor H. Vroom*
- *Rozšířený model teorie očekávání – Lyman W. Porter a Edward E. Lawler*
- *Teorie spravedlivé odměny – John A. Adams*
- *Teorie zesílených vjemů – Frederic Skinner (5)“*

1.2.1 Teorie hierarchie potřeb

Jednou z nejvýznamnějších teorií pracovní motivace je teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Tato teorie vychází z uspokojení lidských potřeb, které lidi motivuje k dosahování jejich cílů. Tyto potřeby mají hierarchické uspořádání, kdy jsou uspokojovány nejprve potřeby nižší a až poté potřeby vyšší. Lidské potřeby se rozdělují do pěti skupin, tzv. pyramidy potřeb (6):



Obrázek 1 – Maslowova pyramida. Zdroj: (7).

- **Potřeby biologické a fyziologické** – patří mezi základní potřeby přežití a zahrnují potřebu: pití, jídla, vzduchu a sexu. Pro většinu lidí musí být tyto potřeby do značné míry uspokojeny, než začnou mít potřeby vyšší. Pro zajištění potřeb existence je potřeba peněz (8).
- **Potřeby bezpečí a jistoty** – v sobě zahrnují potřebu bezpečí před fyzickým ohrožením, jistotu zdraví, rodiny a práce. Tyto potřeby jsou zajištěny především pracovními podmínkami v zaměstnání, pracovními smlouvami, zdravotním pojištěním atd.
- **Potřeby sounáležitosti (sociální)** – jedná se o pocit sounáležitosti, dobrých mezilidských vztahů v práci a v kolektivu, pocit rovnocennosti, společenské přijetí a sdílení hodnot (5).
- **Potřeby uznání a úcty** – je touha po úctě ostatních a vysokém hodnocení sebe sama. Maslow je rozdělil potřeby uznání na dvě skupiny, kdy první skupinou je: touha po síle, úspěchu, nezávislosti, svobodě a druhou skupinou je: touha po dobré pověsti, prestiži, postavení, uznání, pozornosti (9).
- **Potřeby seberealizace** – i přesto, že jsou všechny předešlé potřeby uspokojeny, přichází nespokojenost další, která nás žene do té doby, než děláme to, co nás uspokojuje. Potřebu seberealizace můžeme definovat jako touhu po sebenaplnění, kdy se realizujeme tam, kde máme určité předpoklady (4).

1.2.2 Teorie tří kategorií potřeb

Alderferova motivační teorie tří kategorie potřeb navazuje na Maslowovu pyramidu potřeb. Tato teorie je také známa jako teorie ERG rozdělující lidské potřeby do tří skupin:

- E – existence = zajištění existence
- R – relatendnes = zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí
- G – growth = zajištění osobního neboli profesního a kvalifikačního růstu

Na rozdíl od Maslowové teorie zde existuje možná substituce mezi potřebami sociálních vztahů a potřebami osobního a profesního růstu. Není-li uspokojena jedna z těchto dvou potřeb, roste potřeba po druhé a naopak (10).

1.2.3 Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Tuto teorii publikoval David McClland (5) a úzce navazuje na třetí, čtvrtý a pátý stupeň v hierarchii potřeb Maslowové pyramidy. Jedná se o potřeby sounáležitosti, uznání a seberealizace. Tato teorie je aplikována převážně u vedoucích pracovníků. Lidé s potřebou sounáležitosti mají silné sociální citění a snaží se mít přátelské vztahy na pracovišti. Tato potřeba je důležitá při jednání s lidmi a týmové práci. Potřeba moci se vyskytuje u lidí, kteří chtějí mít vliv a kontrolu nad ostatními, tudíž toto jednání je typické pro manažerské pozice. Poslední potřebou je úspěšné uplatnění, kdy si pracovníci stanovují velké cíle, avšak reálné. Přijímají složité úkoly, za které nesou zodpovědnost a které vyžadují tvůrčí práci (5).

1.2.4 Teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg (6) rozděluje motivační faktory na ty, které zvyšují motivaci a spokojenost, a na faktory, které mohou negativně ovlivňovat nebo demotivovat zaměstnance tzv. na motivátory a hygienické faktory. Mezi motivátory stimulující zaměstnance k pracovním výkonům se řadí uznání, úspěch, povýšení, náplň práce nebo možnost kariérního růstu. Naopak hygienické faktory motivační účinek nemají a v případě nedostatku demotivují. Mezi tyto faktory patří zejména pracovní podmínky, jako je základní mzda, zaměstnanecké benefity, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a další. V případě, že se zaměstnancům hygienických potřeb nedostává, jsou nespokojeni a demotivováni, a následně vnímají práci jako nutnou součást svého života (6).

1.2.5 Teorie očekávání

Autorem teorie očekávání nebo-li teorie expektance je V. H. Vroom. (11) Tato teorie je založena na expektanci a valenci, kterou lze vyjádřit jako:

$$M = V \times E$$

kde M je úroveň motivace, V je valence, tzv. hodnota očekávaného výsledku a E představuje expektanci, tzv. pravděpodobnost, že jednání povede k očekávanému výsledku.

1.2.6 Rozšířený model teorie očekávání

Tento model dle Lymana W. Portera a Edwarda E. Lawlera vychází z intenzity motivace, která je závislá na hodnotě odměny, schopnosti a úsilí daný úkol zvládnout. Zaměstnanec posuzuje, jak je odměna atraktivní v porovnání s úsilím a riziky, které musí vynaložit pro jeho získání (12).

1.2.7 Teorie spravedlivé odměny

J. S. Adams definuje svoji teorii jako sociální srovnání, kdy lidé inklinují k rovnováze, tzv. porovnávají své schopnosti, vzdělání, zkušenosti s odměnou, kterou získají za své úsilí, což je plat, uznání a odměny v porovnání s pracovníky vykonávajícími stejnou činnost. Výsledkem tohoto porovnání je pak subjektivní vnímání spravedlnosti nebo nespravedlnosti (11).

1.2.8 Teorie zesílených vjemů

Teorie Frederica Skinnera vychází z teze, že zkušenosti lidí, které se odehrály v minulosti mají vliv na situace nové podobající se předešlým. Je-li pracovník za něco odměněn, očekává v budoucnu, že bude za další dobrý výkon odměněn znovu. Toto pravidlo platí a má trvalou tendenci v případě, uplatňuje-li ho manažer systematicky. Totéž platí i v případě, že je pracovník v minulosti sankcionován a má do budoucna tendence se této skutečnosti vyhnout (12).

1.3 Motivace v pracovním životě

Motivace nutí lidi k vykonávání činnosti, která je vyvíjena do té doby, než je uspokojena potřeba. Mnohdy ale nastává nekonečný koloběh, tzv. kruhová motivace, což znamená, že člověk nepřestane být motivován do té doby, než dosáhne nějakého společenského statutu. Jedná se především o sociální potřeby, prestiž a uznání, při kterých má člověk stále motivaci pokračovat v dosahování těchto cílů jako by neměl žádné hranice uspokojení. Být motivován je velice důležité i v pracovním životě. Manažeři neustále hledají nové motivy, které by stimulovali podřízené k dosahování vytyčených cílů. Aby mohl manažer své podřízené motivovat, musí porozumět jejich potřebám. Čím je lepší motivace, tím lepší budou pracovní výkony. Pro správné dosahování firemních cílů nestačí pouze koordinace potřeb zaměstnanců, správný manažer musí umět propojit

všechny tři oblasti, tzn. potřeby jednotlivců, skupin a podniků. Manažer by neměl pouze motivovat, ale snažit se motivaci udržovat a usměrňovat jak u jednotlivců, tak i ve skupinách, kde velkou roli hrají vztahy.

Motivaci zaměstnanců můžeme rozdělit na vnitřní (primární) a vnější (sekundární). Primární motivací bývá převážně potěšení ze samotné práce, tzv. výsledky, které za sebou pracovník zanechá, nové schopnosti, které v průběhu výkonu získá, samostatnost a v neposlední řadě i společenský význam. Sekundární motivací jsou ostatní hodnoty, které člověka uspokojují, jako je uznání, pochvala, prestiž, možnost využití svých znalostí a dovedností, rozhodování, ale také ocenění v podobě povýšení, výdělků, prémie, které za svoji práci získají (14).

Zeptáme-li se zaměstnanců na otázku, co je motivuje, aby vykonávali práci, většina z nich odpoví plat. Plat je stimulem, nutným k uspokojení převážně fyziologických potřeb, aniž bychom si uvědomovali, že existuje celá řada jiných motivů, proč pracujeme. Úkolem každého manažera je vnější stimulace pracovníků, tedy takové působení na psychiku člověka, které vyvolá změnu v motivaci. Je to záměrné a cílevědomé ovlivňování motivace osob vykonávajících práci a působení na jejich pracovní výkonnost. U pracovníků můžeme rozlišovat dva druhy stimulace, v kladném případě je to stimulace k posílení úspěchu např. odměna, povýšení, pochvala, anebo stimulace záporná, tzv. hrozba v případě nesplnění nějakého úkolu, sankce, postih. Stimuly však musí být v určitém souladu s motivací daného pracovníka, jeho zájmy a cíli dané společnosti (11).

1.3.1 Tři pravidla, jak úspěšně motivovat zaměstnance

Odpovědností každého manažera nebo vedoucího je motivace zaměstnanců. Každý zaměstnanec však přistupuje k práci individuálně, a to na základě zkušeností, osobních vlastností a vztahu ke své práci. Proto je nutné, aby i nadřízení takto přistupovali ke svým podřízeným, jelikož právě oni mají největší vliv na motivaci zaměstnanců. Úkolem správného manažera je schopnost otevřeně jednat se zaměstnanci, spravedlivě hodnotit, odměňovat, vytvářet příznivé pracovní podmínky, jako je prostředí a týmová atmosféra a v neposlední řadě přispívat k pocitu smysluplnosti.

Pro správnou motivaci zaměstnanců platí tři základní pravidla: **první pravidlo** spočívá,

že zaměstnanci se většinou chovají dle toho, jak je nadřízený odměňuje. **Druhé** je založeno na pozitivních motivačních metodách, díky kterým zaměstnanci dosahují vyššího výkonu než za pomoci metod negativních. **Třetí pravidlo** hovoří o tom, že motivace je v některých případech individuální, tzv. co může motivovat jednoho zaměstnance, nemusí motivovat jiného.

I přesto, že první pravidlo vypadá jednoduše, řadí se mezi nejdůležitější zásady motivace. Způsob odměňování je třeba chápat v širším slova smyslu než pouze jako finanční odměnu. K odměňování se váže také pochvala, uznání, povýšení, ale i například to, že zaměstnanec dostane přidělen úkol, který není kontrolován, tudíž může odvést méně kvalitní práci. Pokud se zaměstnanci nechovají podle představ svých nadřízených, nemusí to vždy znamenat, že by byli špatně motivováni ale proto, že jsou motivační metody používány špatně (15).

Tabulka 1 – Rozpory mezi cíli organizace a motivací zaměstnanců. Zdroj: (15).

**Časté rozpory mezi cíli organizace a skutečnou motivací
zaměstnanců**

<i>Cíle</i>	<i>Způsob odměňování</i>
<i>„Týmová práce a spolupráce.</i>	<i>Vyhlašování a odměňování.</i>
<i>Inovační uvažování a ochota</i>	<i>nejlepšího zaměstnance/člena týmu</i>
<i>podstupovat riziko.</i>	<i>Důraz na ověřené metody,</i>
<i>Rozvoj sociálních schopností</i>	<i>penalizace za chyby.</i>
<i>zaměstnanců.</i>	<i>Odměňování za technická zlepšení.</i>
<i>Participace zaměstnanců, přebírání</i>	<i>Důraz na časté kontroly reporty.</i>
<i>širších odpovědností.</i>	<i>Čtvrtletní odměny.</i>
<i>Řízení na základě dlouhodobějších</i>	<i>Hodnocení na základě včasného</i>
<i>cílů.</i>	<i>dodání, bez ohledu na chyby.</i>
<i>Vysoká kvalita.</i>	<i>Penalizace za špatné zprávy.“</i>
<i>Inovační proces.</i>	

V tabulce č. 1 je příklad rozporů mezi tím, o co manažeři při řízení svých zaměstnanců usilují, a co ve skutečnosti svým chováním či podnikovými pravidly odměňují.

1.3.2 Principy stimulace zaměstnanců

Naplnění strategických cílů organizace úzce souvisí s uspokojováním potřeb pracovníků. Aby mohly být tyto cíle uskutečněny, je zapotřebí správně a účinně stimulovat pracovníky k daným úkolům a sledovat, které motivy vedou zaměstnance k uspokojení jejich potřeb a k naplnění cílů organizace.

- **Hmotná odměna** – je jedna z hlavních stimulantů pro uspokojování životních potřeb, určitého společenského postavení a životní úrovně. Kromě pevné složky platu jsou silnějšími účinky stimulace pohyblivé složky platu a odměny. Dále to mohou být i nefinanční benefity, jako jsou příspěvky na pojištění, sport, kulturu, příspěvky na stravování, firemní automobil, notebook, telefon, sleva na firemní produkty a jiné.
- **Obsah práce** – je dalším stimulujícím účinkem pracovníka. Každý pracovník se potřebuje seberealizovat, mít určitou odpovědnost, moc a možnost rozvoje. Náplň práce musí pracovníka obohacovat.
- **Manažer** – styl vedení nadřízeným má velký vliv na motivaci pracovníků. Odměňování, odborné a lidské chování manažera, řešení konfliktů, vedení, komunikace a předávání informací napřímo ovlivňuje pracovní ochotu pracovníků.
- **Atmosféra pracovní skupiny** – dalším důležitým sociálním faktorem jsou pracovní a osobní vztahy v pracovní skupině. Výkon a spolupráce v pracovní skupině je ovlivněna nejen výše uvedeným přístupem manažera, ale také komunikací a vztahy mezi jednotlivými pracovníky ve skupině.
- **Pracovní podmínky a režim práce** – pracovní prostředí a podmínky jsou dalším stimulačním účinkem působícím na výkon pracovníků. Čím lepší jsou pracovní podmínky nebo režim práce, tím více se posiluje vztah a loajalita zaměstnance ke společnosti. Mezi zaměstnanci je velice oblíbená např. flexibilní pracovní doba, homeoffice nebo zkrácené pracovní úvazky žen po mateřské (11).

Pracovních stimulů existuje celá řada. V dnešní době nezáleží pouze na hmotné odměně pracovníka, ale o celkovém vztahu k dané práci, vztahu na pracovišti a pracovních podmínkách, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Tyto a všechny další stimuly

ovlivňují pracovníky jak k vnitřní, tak vnější motivaci a dosahování nejen osobních cílů, ale především cílů daného podniku.

1.4 Hodnocení zaměstnanců

Jeden z hlavních úkolů personálního managementu je hodnocení pracovníků. Tato činnost je důležitým podkladem k rozhodování a plánování ve společnosti, která přináší představu o pracovních schopnostech, výkonech a jednání jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení dává pracovníkům nejen zpětnou vazbu o jejich působení ve společnosti, ale může být i jedním z motivačních nástrojů. Hodnocení pracovníků má mnoho podob a každá organizace využívá různých technik. Cílem je zvýšit výkonnost pracovníků, jejich pracovní jednání a získat informace, které povedou k osobnímu rozvoji jednotlivce (16).

1.4.1 Základní funkce hodnocení zaměstnanců

Nejčastěji uváděnými funkcemi hodnocení zaměstnanců jsou:

- **poznávací** – průběžné sledování pracovní výkonnosti,
- **srovnávací** – uplatnění principů diferenciací mezi zaměstnanci z pohledu sociálních, morálních a hmotných ocenění,
- **kauzální** – sledování příčin změn v pracovním jednání a jejich posilování v případech pozitivních, nebo eliminaci negativních změn,
- **stimulační** – podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- **výběrová** – možnost postupu u nadaných pracovníků (17).

1.4.2 Úkoly hodnotících systémů a formy hodnocení

Úkolem hodnotících systémů je získání informací o výkonu a chování zaměstnance, které jsou potřebné pro jeho vedení. Slouží také pro rozhodování o rozmístění pracovníků, přípravě a jejich vzdělávání, a poskytují pracovníkům informace, které jsou nezbytné pro zlepšení jeho práce. Hodnotící systémy jsou podkladem k plánování osobního rozvoje, diferenciaci odměňování a v neposlední řadě k zjištění účinnosti personálního řízení, tzv. spokojenosti zaměstnance (17).

Získávání a poskytování zpětné vazby u hodnocení pracovníků se může provádět dvěma způsoby, a to formálním nebo neformálním hodnocením. **Neformální hodnocení** vychází z průběžného sledování a posuzování práce zaměstnance v průběhu určitého období, kdy zaměstnanec při vykonávání práce řídí nadřízený. Cílem je včas poznat případné odchylky skutečného pracovního výkonu od požadovaného, navrhnout případné nápravy a využít tuto příležitost ke zlepšení schopností, motivace, podmínek a chování zaměstnance. Naopak **formální hodnocení** se používá periodicky, má pravidelný interval a je racionálnější. Nadřízený posuzuje a zkoumá pracovní výkon pracovníka za určité období a následně ho formou hodnotícího pohovoru informuje o dosaženém výkonu, schopnostech, motivaci a podmínkách (18). Výstupem jsou dokumenty, které se přiřazují do osobních složek zaměstnanců a slouží pro další personální činnosti. Formální hodnocení tak většinou slouží jako podklad k personálním rozhodnutím.

Mezi hlavní výhody pravidelného formálního hodnocení patří:

- komplexnost hodnocení a poznávání pracovníků, jejich znalostí, dovedností a kvalit, které jsou potřebné, aby byla práce dobře vykonávána,
- rozpoznání slabých stránek pracovníků, aby mohly být efektivně odstraněny,
- rozvoj silných stránek,
- zjištění potřeby vzdělávání a potenciálního rozvoje pro vykonávání složitějších úkonů,
- včasné rozpoznání disciplinárních problémů a stížností,
- vyvíjení tlaku na pracovníka, aby se zaměřoval na výkon a přispíval k lepší pracovní morálce ve společnosti (19).

1.4.3 Kritéria a metody hodnocení zaměstnanců

Před samotným hodnocením zaměstnanců je nejdříve nutné si stanovit kritéria, dle kterých budeme pracovníky hodnotit. Mezi základní kritéria hodnocení patří pracovní výkon (kvalita a množství práce, zmetkovitost, spokojenost zákazníků, počet reklamací atd.), pracovní chování (přijímání a plnění úkolů, dodržování instrukcí a pravidel, řádná docházka, podávání návrhů např. zlepšovacích, hospodárnost atd.) a sociální chování (vztah k zákazníkům a spolupracovníkům, jednání s lidmi, ochota spolupráce, chování

k nadřízeným a podřízeným, styl vedení aj.) (19).

Tyto kritéria musí splňovat určité základní požadavky, jako je:

- **validita** – kritérium musí měřit co má být měřeno,
- **objektivita** – při hodnocení pracovníka určitým kritériem musí každý hodnotitel dojít ke stejnému výsledku,
- **nezávislost** – jedno kritérium nesmí vycházet z dalšího,
- **relevantnost** – kritéria musí odpovídat charakteristice dané práce (každá činnost má své předpoklady),
- **srozumitelnost a jednoznačnost** – kritéria musí odpovídat nárokům dané pracovní pozice hodnoceného zaměstnance.

Pro různé typy hodnocení se využívají různí hodnotitelé, kterými mohou být např.: nadřízený, spolupracovníci, podřízený, sebehodnocení nebo třetí osoba, např. zákazník, psycholog, skupina hodnotitelů (assessment center, development center) (16). Z výše uvedených patří mezi nejčastější hodnotitelé manažer, který řídí pracovní výkony zaměstnanců. Někdy však může hodnotit i více osob, které jsou zainteresované na pracovním výkonu. V tomto případě se využívá koncepce 360° zpětné vazby, kterou zobrazuje obrázek č. 2 (18).



Obrázek 2 – Systém 360° stupňové zpětné vazby. Zdroj (18).

Metod hodnocení existuje celá řada, proto se ve většině případů využívá jejich kombinace. Tyto hodnocení mají specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu jednotlivce podle toho, jaké má vykonávaná práce podmínky a požadavky.

Mezi základní metody hodnocení se řadí:

Hodnocení podle dohodnutých cílů

Tento typ hodnocení se využívá u vedoucích pracovníků, manažerů nebo specialistů. Hodnotí se a zkoumá, zda pracovník dosáhl dohodnutého cíle. Zpravidla se jedná o cíle, které jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované, tzv. SMART.

Hodnocení na základě plnění norem

Jedná se o standartní hodnocení výrobních dělníků na základě plnění stanovených norem, které se porovnávají se skutečností, jako jsou např. průměrné výkony na pracovišti.

Hodnocení pomocí stupnice

Tato metoda je univerzální a využívá se také pro sebehodnocení. Umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií pracovního výkonu, jako je např. kvalita a množství práce, přístup k práci, včasnost aj. Každému kritériu se přiřadí stupeň pracovního výkonu, např. podle čísel: 1 – nedostatečný, 2 – dostatečný, 3 – dobrý, 4 – velmi dobrý, 5 – vynikající. Problém u tohoto hodnocení může být v subjektivní hodnocení interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu.

Hodnocení volným popisem

Hodnocení volným popisem je univerzální metoda písemného hodnocení manažerů a specialistů. Dle stanovených kritérií pracovního výkonu hodnotitel popíše pracovní výkon hodnoceného.

Hodnocení metodou kritických případů

Tato metoda se používá k doplnění systematického hodnocení pracovníků. Jedná se o univerzální metodu, která vychází z mezních situacích, tzv. dobrých a špatných pracovních výkonů pracovníka.

Hodnocení metodou AC/DC

Používá se v rámci plánování personálního rozvoje u klíčových zaměstnanců, jako jsou manažeři, vedoucí pracovníci, specialisté atd. Pomocí této metody lze hodnotit pracovní výkon, odbornou způsobilost a rozvojový potenciál. Metoda se provádí skupinově nebo individuálně pomocí modelových úkolů a případových studií, které prověřují skutečné schopnosti hodnocených jednotlivců (18).

1.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější a nejsložitější nástroje personálního řízení ve všech organizacích. Již dlouhá léta odměňování nevyjadřuje pouze peněžité odměny, jako je mzda nebo plat za odvedenou práci, ale také řadu nepeněžních odměn v podobě pochval, uznání, zaměstnaneckých výhod nebo vzdělání poskytované společností zaměstnanci (20). Hlavním cílem odměňování všech organizací je získání a udržení kvalitních zaměstnanců a také snaha o posílení individuální nebo skupinové výkonnosti (21). Systém odměňování je nejefektivnější nástroj motivace pracovníků, a proto by měl odpovídat nejen potřebám organizace, ale být také spravedlivý vůči všem zaměstnancům.

Nastavení pravidel a forem odměňování záleží vždy na samotné organizaci. Je-li však systém odměňování špatně nastaven, může mít negativní vliv na finanční stabilitu a výkonost společnosti. Tato skutečnost se většinou projevuje jako neefektivní motivace, potíže se stabilizací a nábořem zaměstnanců. Můžeme se však velice často setkat i s nespravedlivým odměňováním, jako je přeplácení a nedocnění některých profesí nebo pracovních pozic. Všem těmto negativním vlivům lze zabránit jen správným nastavením systému odměňování (22).

1.5.1 Systém odměňování

Mezi základní úkoly systému odměňování patří zejména:

- nalákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání a stabilizovat potřebné pracovníky,
- odměňovat zaměstnance za přínosy, jako jsou dosažené výsledky, úsilí, jejich schopnosti, dovednosti a loajalitu vůči společnosti,
- dostát konkurenceschopného postavení na trhu práce,
- povaha, náklady a časová náročnost musí být racionální a přiměřená možnostem společnosti a dalším potřebám personálních činností,
- systém by měl být akceptován zaměstnanci a hrát pozitivní roli v jejich motivování, aby pracovali dle nejlepších schopností,
- shodovat se s veřejnými zájmy a právními normami,

- poskytovat pracovníkům příležitosti k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování schopností a kvalifikace zaměstnanců,
- zajistit kontrolovatelnost nákladů práce s ohledem na ostatní náklady a příjmy (20).

1.5.2 Formy odměňování

Systém odměňování obsahuje různé formy odměn, které se liší dle faktorů, které jsou odměňovány. Obecně je lze rozdělit na:

- **Peněžní formy odměňování** – základní nebo pevná mzda, tarifní, smluvní nebo nadtarifní odměna, která se vyplácí k základní mzdě jako dodatečná odměna (pevná nebo pohyblivá). Dále to mohou být provize, bonusy, podíly na zisku, úkolové mzdy aj. (23).
- **Nepeněžní formy odměňování** – je především uznání, ocenění zaměstnance, osobní rozvoj, ale řadí se sem i odměny hmotné povahy, jako je služební automobil, mobil, notebook, vybavení kanceláře, vzdělávání, benefity v podobě cafeterie, sick days, flexi poukázky, příspěvky na dopravu a mnoho dalších (17).

Všechny uvedené formy odměňování a mnoho dalších se řadí do celkové odměny, která se využívá k udržení, získávání a motivování zaměstnanců a uspokojování jejich potřeb. Následující tabulka číslo 2 znázorňuje celkovou odměnu.

Tabulka 2 – Model celkové odměny. Zdroj: (23).

Transakční (hmatatelné, hmotné)		Společné
Peněžní odměny <ul style="list-style-type: none">• základní mzda/plat• zásluhová odměna• peněžní bonusy• dlouhodobé pobídky• akcie• podíly na zisku	Zaměstnanecké výhody <ul style="list-style-type: none">• důchody• dovolená• zdravotní péče• jiné funkční výhody• flexibilita	
Vzdělávání a rozvoj <ul style="list-style-type: none">• vzdělávání a rozvoj na pracovišti• vzdělávání a výcvik• řízení pracovního výkonu• rozvoj kariéry	Pracovní prostředí <ul style="list-style-type: none">• základní hodnoty organizace• styl a kvalita vedení• právo pracovníků se vyjádřit• uznání• úspěch• vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností)• kvalita pracovního života• rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životě• řízení talentů	
Relační / vztahové (nehmotné)		

1.6 Mzda a plat

Dle českého pracovního práva je mzda definována jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem (organizací) za práci. Mzda se poskytuje dle složitosti vykonávané práce, namáhavosti, obtížnosti pracovních

podmínek, výkonosti a pracovních výsledků. Je sjednávána ve smlouvě (pracovní, kolektivní nebo i jiný typ smlouvy), může být však stanovena i vnitřním předpisem zaměstnavatele, anebo mzdovým výměrem. Sjednaná mzda nesmí být nikdy nižší, než je stanovená minimální výše mzdy, která je nejnižší výši mzdy za vykonanou práci. Aby byly naplněny cíle mzdové politiky a respektováno právo, měl by být mzdový systém spravedlivý, efektivní, transparentní, srozumitelný a jednoduchý. Ve větších společnostech, se systematicky odměňují faktory, které znázorňuje tabulka č. 3. (25).

Tabulka 3 – Struktura mzdy za vykonanou práci. Zdroj: (25).

Faktory pro stanovení mzdy	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy)
	Doplňková mzdová forma

Je-li zaměstnavatelem někdo jiný než společnost nebo organizace, například stát, právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, zdravotnictví, obec nebo jiné veřejné sektory, je zaměstnancům vyplácen plat. Plat je stanoven dle zákona, příslušných nařízení vlády, podle kolektivních smluv nebo vnitřních předpisů, a nelze se od nich odchýlit (26).

Dle Šubrt (26), není mzdou ani platem:

- náhrada mzdy nebo platu,
- odměna za pracovní pohotovost,
- benefity, cestovní náhrady,
- odměny za členství ve statutárních nebo dozorčích orgánech,
- výnosy ze zaměstnaneckých akcií,
- náhrady za opotřebení vlastního nářadí a zařízení, které využívají pro výkon práce,
- náhrady ze praní pracovního oblečení (v případě, že je dohodnuto se zaměstnancem),
- odstupné, zvláštní odstupné u úředníků územních samosprávných celků,

- náhrada za ztrátu na výdělků po dobu pracovní neschopnosti nebo po skončení v případě pracovního úrazu nebo nemoci z povolání.

Z výše uvedeného výčtu se tato plnění nepromítají do průměrného výdělku, avšak u některých se mohou provádět srážky.

1.7 Mzdové formy

Mzdové formy jsou dle mzdového systému soubor pravidel pro stanovení mzdy zaměstnance na základě výsledků a přínosů jeho práce. Tyto formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem, ale vychází většinou z praktických způsobů vymezení podmínek pro poskytování mzdy, tzv. z tradiční terminologie.

Z pravidla odlišujeme mzdové formy následovně:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová/provizní mzda,
- dodatkové mzdové formy (prémie, odměna za úsporu času, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření, mimořádná odměna, výkonnostní odměna atd.) (27).

1.7.1 Časová mzda

Časová mzda se řadí mezi nejzákladnější a nejběžnější formy pro odměňování zaměstnanců ve většině společností. Existují dvě formy časové mzdy, a to hodinová mzda nebo měsíční. U hodinové mzdy se zaměstnanci vyplácí mzda podle skutečně odpracovaných hodin v měsíci. V případě, že je zaměstnanec odměňován měsíční mzdovým tarifem, vyplácí se mu mzda za celý odpracovaný měsíc podle rozvrhu pracovní doby. Neodpracuje-li zaměstnanec celý měsíc z důvodu pracovní neschopnosti nebo dovolené, je mu vyplacena poměrná část měsíční mzdy (18).

1.7.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda se je nejpoužívanějším typem odměňování především u dělnických prací, kdy je pracovník placen za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda se vypočítá jako násobek počtu odvedených jednotek krát sazba za jednotku práce. Existuje celá řada

úkolových mezd, např. **úkolová mzda s rovnoměrným průběhem** – soustružník má vyrobit 60 kusů určitého výrobku, kdy za jeden kus mu bude vyplaceno 10 Kč, **úkolová mzda s diferencovaným průběhem** – odměna se rovná sazbě za kus do určitého množství, při překročení je sazba za kus vyšší, **skupinová úkolová mzda** – při skupinovém/kolektivním plnění úkolu, **akordní úkolová mzda** – obdoba skupinové/kolektivní úkolové mzdy s rozdílem, že každý pracovník má rozdílné kvalifikační schopnosti, např. výstavba domu (20).

1.7.3 Podílová / provizní mzda

Provizní mzda se nejčastěji používá při prodeji výrobků, služeb nebo prací. Stanovuje se na základě podílu, tedy procenta z objemu tržeb, obratu nebo zisku obchodních případů nebo z pevné sazby za jednotku prodeje (26). Provizní mzda je někdy kombinována se základní mzdou. Výhodou tohoto typu odměňování je přímý vztah odměny a výkonu. Pracovník ví, že když nebude prodávat, nebude mít ani peníze, a naopak pokud se mu prodeje budou dařit, může si vydělat vyšší mzdu. Nevýhodou může být změna preferencí kupujících nebo vstup nového výrobku / služby na trh, kdy se začne jiné zboží / služby prodávat více, tudíž pracovníkům klesnou prodeje a tím i mzda (20).

1.7.4 Dodatkové mzdové formy

Dodatkových mzdových forem existuje celá řada. Většinou se používají v kombinaci s časovou mzdou / platem nebo jinou formou mzdy a vážou se na individuální, skupinové nebo celopodnikové výkony. Mohou být v podobě jednorázové nebo periodicky se opakující odměny (19). Mezi běžné dodatkové formy patří především:

Prémie

Typická pobídková forma mzdy, která se používá k doplnění úkolové a časové mzdy. Dělí se na jednorázové prémie, které se vyplácí jednou za určitou dobu, např. věrnostní, za odpracovaných x let v podniku nebo při překročení ročního plánu a pravidelné prémie, např. za nulovou pracovní neschopnost (v některých společnostech vypláceno za každý kvartál), většinou u dělnických pozic (25).

Odměna za úsporu času

Jedná se odměnu, která se používá převážně u dělnických pozic, kdy pracovník odvede

práci za kratší dobu než stanovuje norma. Někdy se používá i u manažerských pozic. Rozlišujeme tři formy:

- Halseyho prémiový systém – spočívá v prémii, kterou pracovník dostane k zaručené pevné mzdě za úsporu času, např. zvládne-li práci o 10 minut dříve dostane navíc určité pevné procento z hodinového tarifu za úsporu času.
- Rewanův systém – se liší od Halseyho, že procento za uspořený čas není pevné, ale odvíjí se od procenta ušetřeného času, tzv. zvládne-li práci udělat místo hodiny za 45 min (75 % hodiny), dostane prémii 25 % hodinového mzdového tarifu.
- Bedauxův systém – odměna je založena na normované jednotce měření, která se označuje B a podle počtu jednotek B odvedených nad normu během daného časového období se stanoví výše prémie (28).

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se řadí mezi individuální formy odměny většinou u pracovníků v nepodnikatelské sféře, kde se uplatňují mzdové tarify nebo jejich rozpětí dle odpracované doby. Používá se k hodnocení náročnosti a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců. Výše ohodnocení se stanovuje určitým procentem ze základního platu, kdy je určeno procentní maximum, jakého může dosáhnout (17).

Odměňování zlepšovacích návrhů

Tato odměna je vyplácena za prokazatelně zlepšovací návrh, díky kterému se zvýší zisk nebo poklesnou náklady. Může být vyplacena jednorázově nebo periodicky po určitou dobu, která je předem stanovena.

Podíly na výsledcích hospodaření

Jsou typické pro podnikatelskou sféru a jedná se především o podíl na zisku, podíl na výnosu nebo podíl na výkonu (úspora nákladů, objem výroby, přírůstek produktivity). Podíl na zisku patří mezi nejběžnější variantu, kdy je zaměstnancům rozděleno určité pevné procento zisku. U různých společností se může procento značně lišit, tak stejně, jak se může lišit i pro jednotlivé pracovníky dle významu pracovního místa nebo individuálního výkonu (20).

1.8 Zaměstnanecké výhody/benefity

Zaměstnanecké benefity jsou prostředek pro získávání, udržení a pracovní motivaci pracovníků. Existuje celá řada definicí benefitů, např.: *„Benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče.*

Benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, tj. sem můžeme zařadit závodní stravování, ale i např. dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě“ (25).

První zmínky o využívání zaměstnaneckých benefitů pochází již z druhé světové války, kdy byl v USA nedostatek pracovních sil a vláda zakázala zvyšovat platy. Podniky tak musely hledat možnosti, jak nalákat zaměstnance jiným způsobem než mzdou. Mezi zaměstnanecké výhody tehdy patřily např. životní pojistky, jídlo nebo platby účtů za lékaře. V České republice jako první začala využívat systém benefitů společnost Baťa. Podnik nechal pro své zaměstnance postavit domy, tzv. Baťovské domky z červených pálených cihel a umožňovala dělníkům zvyšování kvalifikace v tzv. Baťově škole práce. Dalšími benefity bylo závodní stravování, zdravotní péče nebo volnočasové aktivity (29).

V dnešní době jsou zaměstnanecké výhody neodmyslitelnou součástí většiny společností. Benefity jsou považovány za součást odměňování pracovníků a na rozdíl od finančních odměn jsou poskytovány všem zaměstnancům dané společnosti pouze za loajalitu a věrnost společnosti. Výhodou zaměstnaneckých benefitů je především adresnost, tzv. dárky, které jsou adresné. Dalším důvodem je, že mnoho zaměstnaneckých výhod je daňově zvýhodněno oproti finančním odměnám, které jsou vypláceny do mezd (30).

Zaměstnaneckých výhod existuje celá řada, např. v USA se člení zaměstnanecké benefity do pěti skupin:

„1. Požadované zákony a vnějšími (celostátními) předpisy (např. příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení).

2. Týkající se důchodů pracovníků (např. podnikové důchody a důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci).

3. Týkající se pojištění zaměstnanců (např. organizací poskytovaná úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění, pojištění věcí pracovníků uložených na místech k tomu

určených).

4. *Týkající se placení neodpracované doby (placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a jiné placené volno).*

5. *Ostatní (zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované organizací, dotované či bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, úhrada nákladů na vzdělávání, poskytování zvýhodněných nebo bezúročných půjček, firemní automobil daný plně k dispozici pracovníkovi, rekreační služby a služby pro aktivity volného času, ubytování, právní a jiné rady pracovníkům, zdravotní a rehabilitační péče poskytovaná organizací, jesle a mateřské školky provozované organizací, rekreace pro děti pracovníků, doprava pracovníků zabezpečovaná organizací, poskytování parkoviště, pomoc v oblasti daňových záležitostí atd.) “ (20).*

V České republice se zaměstnanecké benefity dělí do čtyř skupin:

1. Výhody mající sociální povahu – penzijní a životní pojištění, firemní půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.)
2. Výhody zkvalitňující využívání volného času – sportovní a kulturní vyžití, organizování dotovaných zájezdů a rekreace zaměstnanců atd.).
3. Výhody mající vztah k práci – stravování, využívání, zvýhodněný prodej firemního zboží, hrazené vzdělávání zaměstnanců atd.).
4. Výhody spojené s postavením ve společnosti – firemní automobil k soukromým účelům, využívání notebooku a placené telefonování pro soukromé účely, nárok na společenský oděv, bezplatné bydlení aj.) (17).

Význam zaměstnaneckých benefitů

Význam zaměstnaneckých benefitů dělíme dle pohledu zaměstnavatele a pohledu zaměstnance. Pro zaměstnavatele jsou hlavní důvody zaměstnaneckých benefitů:

- rostoucí konkurence na trhu práce,
- získávání kvalitních zaměstnanců a stabilizace výkonných zaměstnanců stávajících, tzv. omezení fluktuace,
- zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců,
- zvyšování celkového příjmu zaměstnance i přes regulaci mezd vládou, a tím být

úspěšnější před konkurencí,

- náklady, které nepodléhají daňovým odvodům,
- možnost ovlivňovat zaměstnance (omezit vliv odborářů).

Význam zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance:

- výhody a služby mohou být využity i pro rodinné příslušníky a jsou snadno dostupné
- minimálně nebo vůbec nepodléhají inflaci,
- zvyšují příjem, ale většinou nezvyšují daň z příjmu,
- snižují výdaje za zboží a služby.

Aby měly zaměstnanecké benefity pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců, měla by společnost nabízet takové benefity, které preferují zaměstnanci. Preference zaměstnanců je však mnohdy ovlivněna mnoha faktory, jako je např. pohlaví, věk, rodinný stav, počet dětí, životními podmínkami a prostředím. Proto je důležité, aby vedení podniku konzultovalo benefity se zaměstnanci a nenabízelo pouze uniformní soubor výhod (17).

1.9 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity lze členit podle několika hledisek, a to především na benefity z hlediska:

1. Daňové a odvodové výhodnosti na:

- Mimořádně výhodné – řadí se sem benefity, které jsou daňovým výdajem (někdy do limitu) zaměstnavatele a jsou osvobozeny od daně z příjmu (někdy do limitu) fyzických osob v případě zaměstnance. Dále nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.
- Částečně výhodné – jsou benefity, které jsou např. daňovým výdajem zaměstnavatele a u zaměstnance jsou daňovým příjmem jako příjem ze závislé činnosti a nemusí být součástí vyměřovacího základu pro odvody (sociální, zdravotní pojištění). Další možností je, že nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem a u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, tudíž nejsou součástí vyměřovacího základu.

2. Věcného na benefity orientované na:

- Podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením – příspěvek na dopravu, ubytování nebo poskytnutí služebního automobilu i pro soukromé účely.
- Osobní kvalifikační rozvoj a vzdělání zaměstnanců – jazykové nebo vzdělávací kurzy.
- Zdravotní aspekty života zaměstnanců – závodní nebo individuální lékařská péče, příspěvky na komplexní zdravotní péči, vitamíny, léčivé přípravky, vakcíny, zdravotní obuv, rehabilitace, týden dovolené navíc, rekreační pobyty v lázních, sick days atd.
- Sociální aspekty života zaměstnanců – půjčky nebo podpory zaměstnancům v těžkých životních situacích.
- Volný čas – benefity na sportovní a kulturní vyžití.

3. Charakteru výdajů zaměstnavatele na:

- Finanční – finanční prostředek, který zaměstnavatel vydává na poskytnutý benefit, např. na dovolenou.
- Nefinanční – zaměstnavatel poskytuje benefit bez finančních výdajů, např. firemní automobil pro soukromé účely nebo vlastní produkty a služby za zvýhodněnou cenu.

4. Příjmu zaměstnance na:

- Peněžní – zaměstnanec obdrží finanční částku.
- Nepeněžní – zvýhodněné nebo bezplatné služby v podobě zdravotní, kulturní, sportovní vyžití, firemní automobil, mobilní telefon, notebook pro soukromé použití.

5. Plošného a volitelného:

- Plošné poskytování – tyto benefity mohou čerpat všichni zaměstnanci nebo většina z nich, jedná se např. o příspěvek na stravování, životní pojištění, jazykové kurzy atd.

- Volitelné poskytování – širší nabídka benefitů z kterých si zaměstnanec může vybírat dle své libosti při dodržení některých podmínek, které jsou pro čerpání stanoveny. Jedná se o tzv. bonusový program, kdy při splnění úkolů dostává body, které může vyměnit za různě oceněné benefity.

6. Času, po který působí výhoda:

- Jednorázové – např. poskytnutí bezúročné půjčky.
- Krátkodobé – např. příspěvky na stravování, příspěvek na sport a kulturu.
- Dlouhodobé – příspěvky na životní nebo doplňkové penzijní spoření, firemní automobil k soukromým účelům atd.

7. Diferenciace:

- Podle počtu odpracovaných let.
- Pozice nebo funkce, kterou zaměstnanec ve společnosti zastává.
- Charakteru činnosti zaměstnance a jejího vlivu na jeho zdraví (31).

1.10 Zaměstnanecké benefity v ČR

Zaměstnaneckých benefitů je v České republice celá řada. Jelikož nejsou zaměstnanecké benefity právně vymahatelné, záleží jen na dané společnosti a konkrétních podmínkách, jaké benefity svým zaměstnancům poskytne (32).

Mezi nejčastější zaměstnanecké benefity v České republice patří zejména:

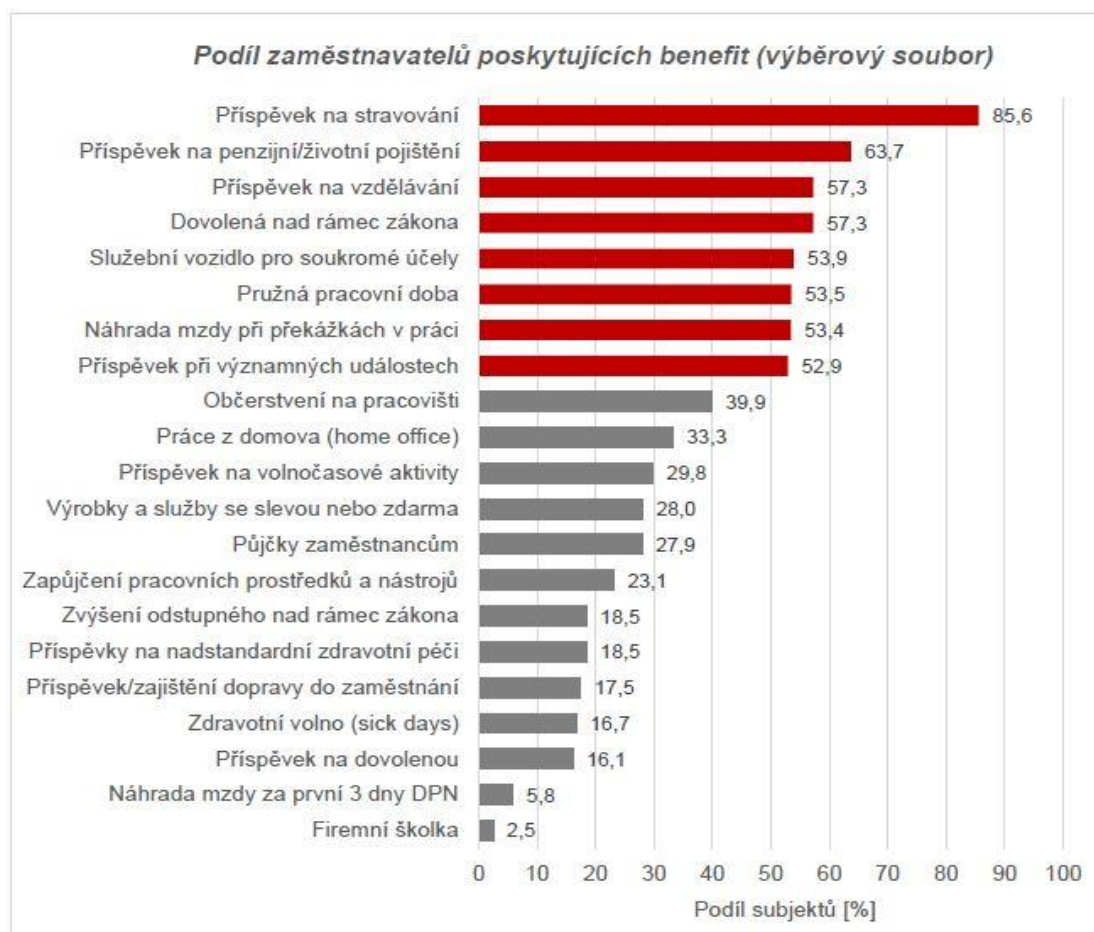
- příspěvek na stravování, zejména stravenky,
- příspěvek na odborné vzdělávání (jazykové a kvalifikační kurzy),
- příspěvek na rekreaci zaměstnanců a rodinných příslušníků,
- příspěvek na sportovní a kulturní vyžití,
- příspěvek na životní a doplňkové penzijní spoření,
- příspěvek na masáže a rehabilitace,
- příspěvek na vitamínové doplňky nebo očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,

- dary k životním a jiným výročí,
- podpora v tíživých životních událostech (dlouhodobé nemoci, živelné pohromy, sociální a finanční situace),
- prodej firemních produktů a služeb za zvýhodněné ceny,
- poskytování nápojů a občerstvení na pracovišti,
- poskytování firemního automobilu k soukromým účelům,
- zajištění nebo hrazení dopravy do a ze zaměstnání,
- poskytování bezplatného přechodného ubytování,
- poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti (teambuilding, firemní akce atd.)
- zřizování firemních školek (33),
- zdravotní volno, tzv. sick days,
- práce z domova (home office),
- pružná pracovní doba,
- náhrada mzdy při překážkách v práci,
- příspěvek na nadstandartní zdravotní péči,
- náhrada mzdy za první 3 dny DPN,
- zvýšení odstupného nad rámec zákona.

1.10.1 Průzkum zaměstnaneckých benefitů v ČR

Dle výsledků šetření BENEFITY v roce 2016 nabízely společnosti svým zaměstnancům v průměru osm benefitů. V rámci výzkumu se zjišťovala oblíbenost 21 benefitů, které jsou v České republice nejvíce nabízeny zaměstnavateli. Výčet nejpreferovanějších benefitů znázorňuje graf 1. Nejoblíbenějším benefitem mezi zaměstnavateli je příspěvek na stravování, celkem 86 % společností tento příspěvek poskytuje. Na druhém místě skončil příspěvek na životní a doplňkové penzijní spoření, který nabízí 64 % společností. V pořadí třetí nejoblíbenější benefit skončil s 57 % příspěvek na vzdělávání. Velký nárůst

zaznamenal benefit dovolené nad rámec zákona, kdy tuto výhodu poskytuje 57 % společností. Benefit v podobě 5 dnů dovolené navíc se poslední dobou stává víceméně standardem (34).



Graf 1– Žebříček benefitů podle četnosti využívání v roce 2016 (výběrový soubor). Zdroj: (34).

1.10.2 Zaměstnanecké benefity dle daňové výhodnosti v ČR

Daňově maximálně výhodné benefity

Tyto benefity jsou pro zaměstnance příjmem, který je osvobozený od daně a pro zaměstnavatele jsou daňovým nákladem.

- Stravenky (do limitu) nebo závodní stravování.
- Příspěvek na životní nebo doplňkové penzijní spoření do 50 000 Kč ročně.
- Školení a kurzy, související s činností zaměstnavatele.
- Příspěvek na přechodné ubytování zaměstnanců do 3 500 Kč za měsíc.

Daňově výhodné benefity

Pro zaměstnance je to příjem, který je osvobozený od daně. Zaměstnavatel za poskytnutí těchto benefitů neodvádí sociální a zdravotní pojištění, ale benefity spadají do nedaňového nákladu.

- Plnění v nepeněžní formě příspěvků na kulturu, zdraví a sport, vzdělávání (formou: poukázka, voucher nebo systém cafeteria).
- Úhrada za nadstandardní zdravotní péči.
- Rekreační v nepeněžní formě do 20 000 Kč ročně.
- Nealkoholické nápoje na pracovišti.
- Závodní stravování, které je dražší než zákonem stanovený limit.
- Bezplatné využití firemní mateřské školky.
- Dary zaměstnancům do 2 000 Kč, které splňují účel dle vyhlášky Fondu kulturních a sociálních potřeb, jako je životní jubileum, pracovní výročí, mimořádné aktivity atd.)

Daňově neutrální benefity

Tyto benefity jsou zdaňovány stejně jako u výplaty mzdy. Pro zaměstnavatele jsou tyto benefity daňově uznatelným nákladem a zaměstnanec z nich odvádí daň i sociální a zdravotní pojištění. Většina těchto benefitů musí být zakotvena v pracovní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech společnosti.

- Firemní automobil využívaný pro služební i soukromé účely (základ daně se zvyšuje o 1 % z pořizovací ceny vozidla).
- Pohonné hmoty placené společností i pro soukromé účely.
- 5 dnů dovolené navíc.
- Příspěvky na dopravu do zaměstnání.
- Příspěvek na přechodné ubytování zaměstnanců nad limit 3 500 Kč za měsíc.
- Výrobky nebo služby poskytované zaměstnancům se slevou – rozdíl ceny před a po slevě zvyšuje základ daně.

- Sick days – zdravotní volno placené zaměstnavatelem.

Daňově nevýhodné benefity

Pro zaměstnavatele jsou daňově neuznatelné náklady, zaměstnancům se tyto benefity zdaňují a platí z nich i sociální a zdravotní pojištění.

- Nepeněžní forma rekreace překračující 20 000 Kč za rok.
- Dary zaměstnancům mimo propagační a reklamní předměty, nespádající do účelu dle vyhlášky o Fondu kulturních a sociálních potřeb (např. sportovní vybavení, vánoční kolekce apod.) (32).

1.11 Nevšední zaměstnanecké benefity

Běžné zaměstnanecké benefity jsou dnes už samozřejmostí skoro v každé společnosti. Avšak v době, kdy je kvalitních zaměstnanců málo, hledají společnosti nevšední způsoby, jak své zaměstnance udržet a nalákat zaměstnance nové.

Dle průzkumu některých známých společností v České republice vyplynulo, že např. nabízí až 50 tisíc svým zaměstnancům, kteří přivedou nového kvalifikovaného zaměstnance do společnosti. Další společnost svým zaměstnancům nabízí program tzv. Career Choice, který uhradí 95 % nákladů na vzdělání a učebnice až do 4 let studia. Jiné společnosti nabízí svým zaměstnancům bezúročné půjčky až do výše 300 tisíc korun (35).

Jedním z moderních a nejflexibilnějších benefitů je tzv. cafeteria přes online portál, který je společnosti nastaven na míru a zaměstnanci se do systému přihlašují na základě jména a hesla. Místo papírových poukázek mají zaměstnanci kartu podobnou platební, se kterou mohou platit jak v kamenných obchodech, tak i na e-shopech. Novinkou je také program „bonus sacrifice“, kdy si zaměstnanec může sám rozhodnout, zda si benefitní body ponechá v cafeteria nebo si je převede v podobě peněz do mzdy, které ale musí zdanit (36). Další novinkou na trhu jsou Dny zdraví, kdy se společnost promění ve sportoviště s kombinací s masážemi, cvičebními lekcemi s trenéry, anebo tělesnou analýzou na profesionálních přístrojích (37).

V zahraničí jsou některé společnosti s benefity tak daleko, že poskytují i nám nepředstavitelné benefity, jako je kratší pracovní doba během dne nebo neomezený počet dovolených během roku. Například v americké společnosti Tower Paddle Boards pracují

zaměstnanci už druhým rokem jen 5 hodin denně. Podmínkou tohoto benefitu je, že společnosti neklesnou zisky, což se po zkušebním provozu osvědčilo. Podle průzkumu ve Velké Británii až 61 % pracovní doby tráví zaměstnanci neefektivními činnostmi, které nemají vliv na pracovní výstupy, tudíž 5 hodinová pracovní doba nemusí být až tak nelogická, pokud se zaměstnanci budou věnovat pouze práci. Jiné americké společnosti, jako je například LinkedIn nebo Netflix nabízejí hlavní benefit neomezenou dovolenou. Zaměstnanci si tak můžou vybírat dovolenou, aniž by byli omezováni počtem dní. V praxi se poté ukázalo, že si zaměstnanci vybírají skoro stejný počet dovolené jako předtím, ale jsou více spokojenější, protože mají svobodný výběr a volnost (38).

Dle amerických žebříčků mezi nejlepší zaměstnanecké benefity patří:

- Čtyři měsíce placené rodičovské dovolené i zaměstnancům na částečný úvazek i plný úvazek, kteří mají alespoň jeden odpracovaný rok ve společnosti.
- Platby za školné na vysokých školách.
- Neplacené měsíční volno, které lze učinit z jakéhokoliv důvodu, anebo 3–6 měsíců volna, které lze podniknout za účelem získání osobních nebo profesních znalostí, kdy je zaměstnancům vyplácena mzda ve výši 40 %.
- Bezplatné právní poradenství, služby v oblasti práce a života (39).
- Bonusový týden dovolené v posledním týdnu v prosinci a po pěti letech zaměstnání letní prázdniny v pátek.
- Relaxační salonky s hrami a herními systémy, které si mohou zaměstnanci vychutnat.
- Každých pět let čtyřtýdenní placené volno (40).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola se zabývá charakteristikou společnosti Gatema a.s., organizační strukturou a popisem současného stavu systému hodnocení, odměňováním a motivací zaměstnanců. Dále zde budou zobrazeny, popsány a vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

2.1 Základní informace o společnosti

Společnost Gatema a.s. byla založena v roce 1992 pod názvem CEA Product, s.r.o. jako společnost se zahraniční kapitálovou účastí. Od počátku její existence spolupracovala s LCS International (nyní Asseco Solutions a.s.) v oblasti prodeje a následně i vývoje kvalitních informačních systémů HELIOS. V roce 1994 zakoupila společnost technologii na výrobu desek plošných spojů, a v roce 2005 se společnost přejmenovala na Gatema s.r.o.

Od své existence prošla společnost velkým vývojem, od dvou zaměstnanců se rozrostla až ke stávajícím 147 zaměstnanců, kteří pracují ve čtyřech divizích s odlišným oborem podnikání: výroby desek plošných spojů, informačních a komunikačních technologií, projektového a ekonomického poradenství, vývoje a výroby audiovizuálních systémů s využitím internetových technologií. Od 1. ledna 2017 se společnost transformovala na akciovou společnost Gatema a.s a změnila své logo, které je uvedeno na obrázku č. 3. Společnost sídlí v průmyslové zóně v Boskovicích, kde disponuje moderní výrobní halou a administrativní budovou. Další pobočka je v Brně, kde se nachází nejmladší Divize Apollon, která vyvíjí a vyrábí audiovizuální systémy (41).



Obrázek 3 – Logo společnosti Gatema a.s. Zdroj: (42).

2.2 Ekonomické výsledky společnosti

Ekonomické výsledky společnosti, tzv. čisté obraty za posledních 14 let a průměrný počet zaměstnanců včetně vynětí zobrazuje tabulka č. 4.

Tabulka 4 – Ekonomické výsledky Gatema a.s. Zdroj: (43).

Rok	čistý obrat (tis. Kč)*	počet zaměstnanců**
2004	54 421	64
2005	53 509	69
2006	61 499	75
2007	74 206	84
2008	84 957	92
2009	98 895	85
2010	79 332	85
2011	97 251	98
2012	121 212	101
2013	121 072	106
2014	131 538	109
2015	208 406	122
2016	232 000	130
2017	227 806	147

* tržby účty 601 + 602 + 604

** průměrný přepočtený počet zaměstnanců za celý rok, včetně zaměstnanců ve vynětí, zaokrouhleno nahoru (43).

2.3 Předmět činnosti společnosti

Společnost Gatema a.s. je složena ze čtyř samostatných divizí. Každá divize má odlišný obor podnikání.

- Vývoj a implementace informačních systémů HELIOS
- Vývoj a výroba desek plošných spojů
- Projektové a ekonomické poradenství
- Audiovizuální systém Apollon pro operační sály

2.3.1 Divize informačních systémů

Divize informačních systémů se orientuje na vývoj a implementaci ERP systémů HELIOS. Mezi klíčové aktivity patří také vývoj vlastních řešení pro různé oblasti firemních procesů. Stěžejními produkty a službami, které společnost nabízí jsou: ERP HELIOS Orange a HELIOS Green, výrobní systém MES (Manufacturing Execution System), skladový systém WMS (Warehouse management system), IT technika a veškeré služby spojené s instalací softwaru a hardwaru (44).

2.3.2 Divize plošných spojů

Divize plošných spojů je zaměřena na výrobu jednovrstvých i vícevrstvých desek plošných spojů v co nejkratším čase a s velkou přidanou hodnotou. Tyto desky jsou dodávány pro různé odvětví, zabývající se elektronickým a elektrotechnickým průmyslem pro více jak 800 společností v patnácti zemích Evropy. Mezi koncové uživatele patří nadnárodní společnosti, jako např. Siemens Honeywell, Flextronics, Continental, Hella, ale také i malé vývojové společnosti nebo diplomanti elektrotechnických vysokých škol (44).

2.3.3 Divize projektového a ekonomického poradenství

Divize projektového a ekonomického poradenství nabízí komplexní služby projektového poradenství spolu s administrativní činností a implementací projektu. Tato činnost vznikla z dřívějších úspěšných interních projektových řízení a společně se znalostmi dotačního managementu se stala externí službou, a to zejména pro obce, školy, neziskové organizace, veřejné zadavatele, ale také soukromé podnikatele (44).

2.3.4 Divize Apollon

Stěžením činnosti Divize Apollon je vývoj audiovizuálních systémů především pro zdravotní zařízení. Tyto systémy dokáží živě přenášet i ty nejdetailejší záběry z náročných operací a nahrávat je v dokonalé kvalitě.

Spolu s dalšími divizemi tak doplňuje technické zaměření o vývojové činnosti v oblasti elektrotechnických průmyslových řídicích systémů a modulární hi-tech audiovizuální techniku (44).

2.4 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Jak už bylo zmíněno v kapitole 2.1, společnost Gatema a.s. působí na trhu ve čtyřech rozlišných oborech podnikání, tudíž řízení lidských zdrojů je jednou z důležitých oblastí správného fungování celé organizace. Kromě technologií, kterými společnost disponuje jsou to právě zaměstnanci, kteří mají bohaté profesní a odborné znalosti, které pomáhají k rozvoji celé organizace. S rozvojem společnosti bylo nutné zřídit samostatné personální oddělení, které ve společnosti funguje více jak dva roky.

Veškeré vzájemné vazby mezi společnostmi a zaměstnanci jsou shrnuty ve vnitropodnikových směrnících.

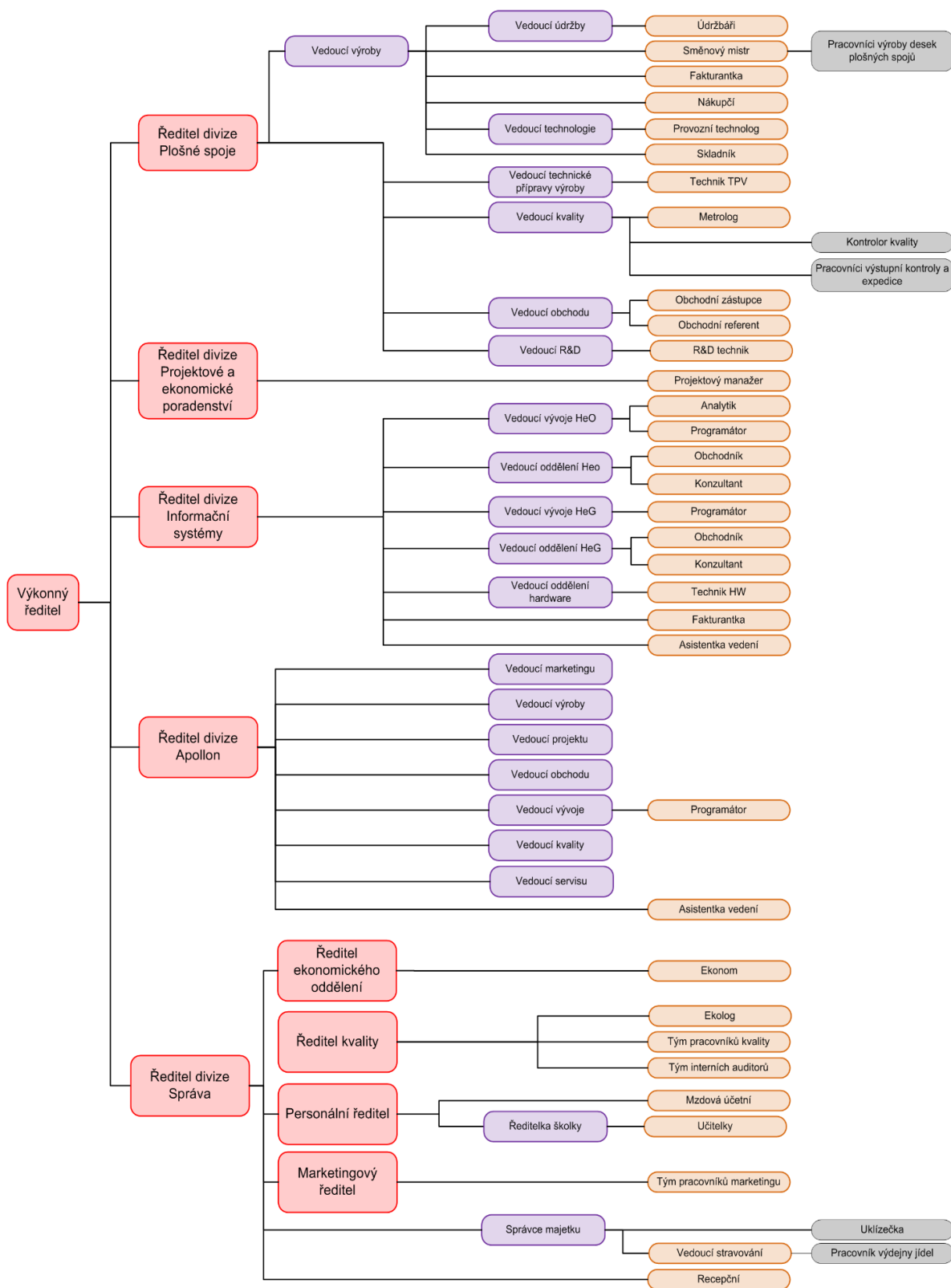
2.4.1 Organizační struktura společnosti

Společnost se řídí divizionální organizační strukturou, která má jasně definovanou strukturu jednotlivých pozic. V čele stojí výkonný ředitel a dále má každá jednotlivá divize svého ředitele, kterému jsou podřízeni vedoucí jednotlivých oddělení.

Jednotlivé pozice jsou přesně definovány a mají stanoveny pravomoce, které jsou zakotveny ve firemní dokumentaci ISO 9001. U každé pozice je vymezena přesná náplň její činnosti. Struktura zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost.

Následující graf č. 2 zobrazuje organizační strukturu ve společnosti Gatema a.s.

FUNKČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA – GATEMA a.s.

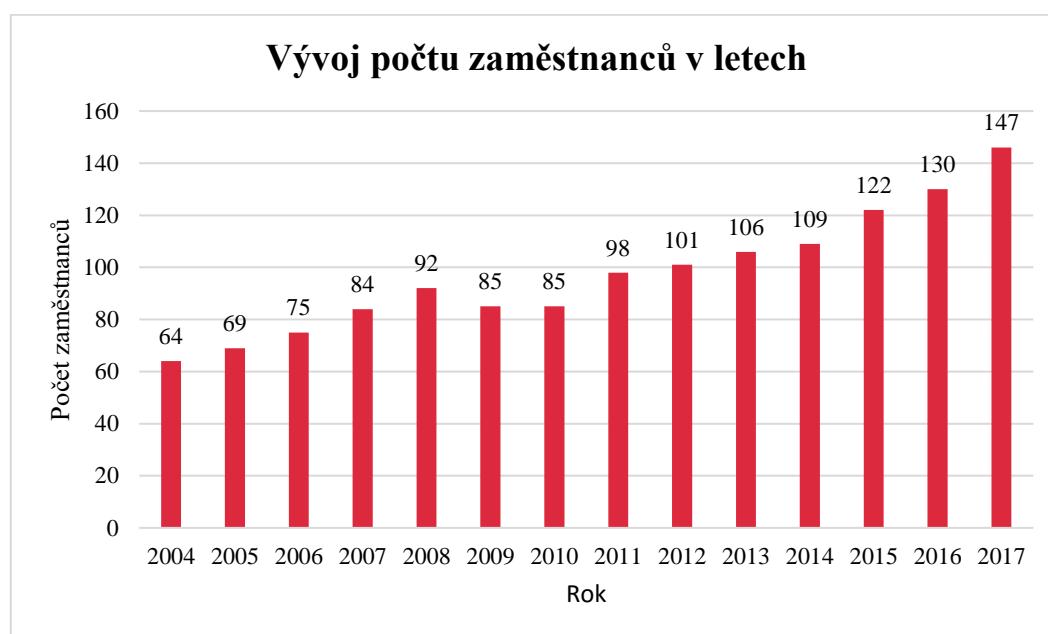


Graf 2 – Funkční organizační struktura – Gatema a.s. Zdroj: (45).

2.4.2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech

V současné době pracuje ve společnosti Gatema a.s. 147 zaměstnanců. Počet zaměstnanců je určený průměrem přepočteným za celý rok, včetně zaměstnanců ve vyněti a zaokrouhlen nahoru.

Graf 3 zobrazuje počty zaměstnanců za posledních čtrnáct let, tedy od roku 2004 až do roku 2017. Společnost se za celou dobu rapidně rozrostla, od založení v roce 1992, kdy ve společnosti pracovali pouze dva zaměstnanci až ke stávajícím 147 zaměstnanců. Nejvyšší nárůst zaměstnanců společnost zaznamenala mezi roky 2014–2015, kdy byla postavena nová výrobní hala. Rok poté byla dostavěna i administrativní budova.



Graf 3 – Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Zdroj: vlastní zpracování.

2.4.3 Výběr a přijímání zaměstnanců

Postup při výběru zaměstnanců probíhá dle interních směrnic a zajišťuje ho personální ředitelka nebo personální agentura. Popis a požadavky na jednotlivé pracovní pozice jsou konzultovány a poté zpracovávány na základě požadavků ředitele dané divize. Služeb personální agentury společnost využívá minimálně, většinou jen při náboru na ředitelské nebo manažerské pozice, anebo u specializovaných pozic, kdy je obtížné delší dobu najít kvalifikované zaměstnance vlastními silami. Společnost obsazuje volná pracovní místa z interních a externích zdrojů. Pohovory s uchazeči o zaměstnání probíhají většinou v několika kolech, než je vybrán nejvhodnější uchazeč. Nabídky volných pracovních míst

uveřejňuje společnost na personálních internetových portálech, úřadu práce, facebookových a webových stránkách společnosti.

Po úspěšném výběru nového uchazeče je domluvena mzda, termín nástupu a podpis pracovní smlouvy. V den nástupu absolvuje úspěšný kandidát školení řidičů, vyžaduje-li to jeho náplň práce, školení bezpečnosti práce a vstupní lékařskou prohlídku u firemního lékaře. Poté je zaškolen dle plánu zaškolení, který je sestaven na základě interních směrnic.

2.4.4 Péče o zaměstnance

Společnost kromě řady legislativních předpisů jako je bezpečnost práce, ochrana zdraví, přestávka na jídlo a oddech, stanovená pracovní doba a nárok na dovolenou, poskytuje svým zaměstnancům další péči. Pro zaměstnance jsou na každém patře vybavené kuchyňky, v přízemí je umístěn automat na kávu, nealkoholické nápoje a pochutiny. Společnost má k dispozici vlastní jídelnu s výdejnou, kde si zaměstnanci můžou přinést vlastní oběd nebo využít závodního stravování, které je poskytováno externí společností. Zaměstnanci si mohou přes stravovací systém objednat oběd nebo večeři.

2.5 Motivační systém společnosti

Motivační systém společnosti Gatema a.s. je zakotven ve směrnících, které jsou platnými přepisy v rámci řízení managementu kvality ISO 9001 a navazují na další dokumenty systému řízení jakosti. Motivační systém je závazným a platným dokumentem, kterým se musí řídit všichni zaměstnanci společnosti. Veškeré předpisy vytváří vedení společnosti, tzv. výkonný ředitel s řediteli všech divizí a následně jsou zpracovány ředitelem jakosti. Všechny dokumenty řízení managementu kvality jsou umístěny na intranetu společnosti a jsou přístupny všem zaměstnancům.

2.5.1 Mzdový předpis

Mzdový vnitřní předpis je společností zakotven v rámci systému řízení jakosti ISO 9001 za účelem jednotného poskytování mzdy a odměny všem zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti v pracovním poměru.

Základní mzda je měsíční, přičemž stanovená týdenní pracovní doba činí 37,5 hodin týdně s výjimou zkrácených úvazků, kdy zaměstnanci náleží poměrná část základní

měsíční mzdy odpovídající příslušné délce zkráceného pracovního úvazku. Výše základní mzdy je stanovena podle zařazení zaměstnance do některého z tarifních stupňů a je dána odborností, zkušenostmi a rozsahem činností, které jsou obsaženy na daném pracovním zařazení. Určení výše základní mzdy provádí ředitel divize na návrh přímého nadřízeného zaměstnance, po schválení výkonným ředitelem. Mimo základní mzdu a jednotlivé mzdové příplatky mohou být zaměstnancům poskytovány prémie a další odměny (mimořádné odměny). Jednotlivé druhy těchto složek mzdy včetně jejich výše stanovení jsou uvedeny v premiovém řádu společnosti.

Tabulka č. 5 zobrazuje výši základní mzdy rozdělenou do tarifních skupin dle pracovních pozic.

Tabulka 5 – Výše základní mzdy dle pracovní pozice, zařazení pracovní pozice do skupiny prací pro zaručenou mzdu. Zdroj: (46).

Tarif. st.	Pracovní pozice	Režim	Kategorizace	Základní mzda (Kč)		Zaručená mzda - sk. prací
				minimální	maximální	
1	uklízečka	Pevná	2	9 000	9 600	1
	pracovník výdejny jídel	Pevná	2			
2	pracovník výroby plošných spojů	Pevná	2	9 600	11 400	2
	vedoucí stravování	Pevná	2			
3	pracovník výstupní kontroly a expedice	Pevná	2	10 200	11 400	3
	kontrolor	Pevná	2			
4	technik TPV	Pružná		10 800	12 000	4
	údržbář	Pevná	2			
	nákupčí	Pružná	1			
	recepční	Pevná	1			
	fakturant	Pružná	1			
	asistent vedení	Pružná	1			
	obchodní referent	Pružná	1			
	učitelka firemní školky	Pevná	1			
5	skladník	Pevná	1	12 000	15 000	5
	ekolog	Pružná	1			
	technik HW	Pružná	1			
	programátor	Pružná	1			
	konzultant	Pružná	2			
	analytik	Pružná	1			
	obchodní zástupce	Pružná	1			
	obchodník	Pružná	1			
	směnový mistr	Pevná	2			
	ekonom	Pružná	1			
	projektový manažer	Pružná	1			
	provozní technolog	Pevná	2			
	mzdová účetní	Pružná	1			
	správce majetku	Pružná	2			
	ředitelka firemní školky	Pružná	1			
	R&D technik	Pružná	1			
6	vedoucí oddělení	Pružná	1	15 000	16 000	6

Práce přesčas, která je konána nad rámec stanovené týdenní pracovní doby je předpokladem takové práce, kterou zaměstnavatel nařídil nebo s ní souhlasil a je v pravomoci příslušného vedoucího zaměstnance. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku v případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na čerpání náhradního volna.

Za práci ve svátek se poskytuje zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu vedle mzdy příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku, za práci v sobotu a v neděli je příplatek ve výši 50 % průměrné hodinové mzdy. Při nočních směnách, tzv. v době mezi 22.00 a 6.00 hodinou se poskytuje příplatek za každou odpracovanou hodinu ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku. Mzda je splatná vždy 15. dne měsíce následujícího po vykonané práci (46).

2.5.2 Prémiový řád

Prémie

Pohyblivé složky mzdy, tj. prémie a další odměny se poskytují zaměstnancům v pracovním poměru a v závislosti na jejich pracovních výsledcích, zvolené mzdové formě, intenzitě a kvalitě prováděné práce. Prémie rozděluje mezi jednotlivé členy kolektivu vedoucí oddělení, ředitel divize, případně výkonný ředitel, který přihlíží:

- a) době odpracované jednotlivými zaměstnanci v prémiovém období,
- b) pracovnímu výkonu a pracovní iniciativě,
- c) plnění stanovených úkolů a k celkové míře zásluh jednotlivého zaměstnance na splnění stanovených úkolů.

V případě, že vedoucí některému zaměstnanci prémie nepřizná, je povinen mu sdělit důvody, proč tak učinil. Prémie se zpravidla vyplácí současně se mzdou za příslušný kalendářní měsíc a není na ně právní nárok.

Další odměny

Ostatní odměny se zaměstnancům poskytují za splnění mimořádných pracovních úkolů, které jsou zpravidla konané nad rámec jejich pracovních povinností, tzv. například přinesly zaměstnavateli hospodářský prospěch nebo prokazatelné úspory. Výše odměny je navrhována ředitelem divize a výplatu schvaluje výkonný ředitel.

Následující tabulky č. 6, 7 a 8 zobrazují prémiový řád pro Divizi informační systémy za jednotlivá oddělení hardware, HELIOS Green a HELIOS Orange.

Tabulka 6 – Prémiový řád pro Divizi informační systémy (oddělení hardware). Zdroj: (47).

	Oddělení HW
Technik HW	Výše prémie vyjadřuje ohodnocení daného pracovníka (výše je stanovena na základě vzdělání, zkušeností a znalostí každého daného pracovníka). Dále je stanovena mimořádná prémie ve stanovené výši v případě dosažení tržeb v hodnotě 300 000 Kč/měsíc.

Tabulka 7 – Prémiový řád pro Divizi informační systémy (Oddělení HELIOS Green). Zdroj: (47).

	Oddělení HELIOS Green – obchod, vývoj
Konzultant	Výše prémie vyjadřuje ohodnocení daného pracovníka (výše je stanovena na základě vzdělání, zkušeností a znalostí každého pracovníka).
Programátor	Výše prémie vyjadřuje ohodnocení daného pracovníka (výše je stanovena na základě vzdělání, zkušeností a znalostí každého pracovníka).
Obchodník	Výše prémie vyjadřuje ohodnocení daného pracovníka (výše je stanovena na základě vzdělání, zkušeností a znalostí každého pracovníka). Dále je stanovena mimořádná prémie ve výši 3 % z prodeje licencí. Tato je vyplacena po uhrazení předmětných licencí zákazníkem.

Tabulka 8 – Prémiový řád pro Divizi informační systémy (oddělení HELIOS Orange). Zdroj: (47).

	Oddělení HELIOS Orange – obchod, vývoj
Konzultant	Výše prémie je stanovena na základě fakturovaných hodin a dále hodin odpracovaných na testování SW. Za každou hodinu přísluší prémie ve stanovené výši.
Programátor, fakturant	Výše prémie vyjadřuje ohodnocení daného pracovníka (výše je stanovena na základě vzdělání, zkušeností a znalostí každého pracovníka).
Obchodník	Výše prémie vyjadřuje ohodnocení daného pracovníka (výše je stanovena na základě vzdělání, zkušeností a znalostí každého pracovníka). Dále je stanovena mimořádná prémie ve výši 5 % z prodeje licencí. Tato je vyplacena po uhrazení předmětných licencí zákazníkem.

Prémie dle divizi

Jelikož je společnost Gatema a.s. složena ze 4 oborově odlišných divizí, není možné všechny zaměstnance hodnotit podle stejných pravidel, což se především týká pracovní

doby a rozdělování odměn a prémie.

Zaměstnancům **Divize informačních systémů** jsou pohyblivé složky mzdy pro jednotlivá oddělení rozdělena z položek (47).

Pohyblivá složka mzdy pracovníků **Divize plošných spojů** může být složena z následujících položek:

- a) Podíl na tržbách divize – prémiová sazba se vyjadřuje jako % ze základní tarifní mzdy konkrétního zaměstnance přepočtené za dobu odpracovanou v prémiovém období, přičemž procento pro dané prémiové období určuje výkonný ředitel.
- b) Přidělením příslušné částky pohyblivé složky mzdy z fondu vedoucího oddělení nebo ředitele divize, a to na základě rozhodnutí příslušného nadřízeného pracovníka.
- c) Podílem na tržbách za výrobní kooperaci, a to jednak začleněním tržeb za kooperaci do celkových tržeb divize pro výpočet prémie a dále podílem na tržbách za výrobní kooperaci u vybraných pracovníků, kteří se o výsledky kooperace mimořádně zasloužili.

Divize projektového a ekonomického poradenství má pohyblivou složku mzdy stanovenou z:

- a) Osobního ohodnocení.
- b) Dílu na úhrnu tvořeném max. 21,5% podílem na vyfakturované částce za vypracované projekty pro externí zákazníky.
- c) Podílu na cílové odměně za schválené vnitropodnikové projekty ve výši 0,5 až 1,0 % z celkové částky přiznané dotace.

Pohyblivá složka mzdy pracovníků **Divize Apollon** je složena z položek:

- a) Výše prémie vyjadřuje ohodnocení daného pracovníka dle jeho vzdělání, zkušeností a znalostí.
- b) Přidělením příslušné částky pohyblivé složky mzdy z fondu vedoucího oddělení nebo ředitele divize na základě rozhodnutí příslušného nadřízeného daného pracovníka (47).

2.5.3 Firemní benefity

Ve společnosti Gatema a.s. jsou poskytované benefity zakotveny v interních směrnících, které jsou k dispozici na firemním intranetu. Dle směrnice 9001 – Podnikové benefity, mají nárok na firemní benefity všichni zaměstnanci, kteří pracují v pracovním poměru, vyjma těch, kteří jsou zaměstnáni na základě dohod.

Společnost poskytuje následující benefity:

- a) **Soukromé životní pojištění** – na tento příspěvek mají nárok zaměstnanci, kteří mají uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou a pracují ve společnosti minimálně 3 roky. Příspěvek je poskytován ve výši 300 Kč za každý odpracovaný měsíc. Chce-li zaměstnanec tento benefit využívat, musí písemně požádat mzdovou účetní.
- b) **Příspěvek na stravování** – dostává každý zaměstnanec, který rámci své pracovní směny odpracuje více jak 3 hodiny. Tento příspěvek může využít na závodní stravování nebo 50 % z hodnoty stravenek, které činí 60 Kč.
- c) **Vzdělávání zaměstnanců** – může využít zaměstnanec společnosti, který je ve společnosti zaměstnán v pracovním poměru. Vzdelávání musí být schváleno nadřízeným, který posuzuje účelnost dané formy.
- d) **Jazykové kurzy** – nárok na výuku jazyka má každý zaměstnanec společnosti, který v ní pracuje v pracovním poměru. Zaměstnanec se může účastnit těch jazykových kurzů, které společnost v daném období podporuje (angličtina, němčina). Jazykový kurz probíhá jednou týdně a počítá se do pracovní doby. Zaměstnanci platí za skupinovou výuku: 140 Kč měsíčně a za individuální výuku: 400 Kč bez ohledu na počet kurzů v měsíci a na účasti na kurzu. Zbylou částku doplácí zaměstnavatel.
- e) **Příspěvek na dopravu** – Na příspěvek má nárok každý zaměstnanec společnosti, který nemá přidělený služební automobil a jehož trvalé bydliště se nenachází v místě výkonu práce. Zaměstnanec má nárok na příspěvek pouze za kilometrovou vzdálenost z místa bydliště do místa výkonu práce, což znamená, že na dopravu zpět do místa bydliště se příspěvek neposkytuje. Příspěvek se stanovuje do maximální vzdálenosti 50 km a aktuální sazba je 1,5 Kč/km.

- f) **Pružná pracovní doba** – platí pro všechny zaměstnance, kteří jsou zařazeni v pracovním režimu THP. Režim pružné pracovní doby je definován následovně: 6–10 hod., 11–22 hod. – volitelná část pružné pracovní doby, 10–11 hod. pevná část pružné pracovní doby s podmínkou, že musí být dodržena maximálně 12hodinová pracovní doba za den.
- g) **Služební automobil** – přidělení služebního automobilu pro osobní spotřebu mají ti zaměstnanci, kterým je služební automobil nabídnut. Toto rozhodnutí přiznává výkonný ředitel.
- h) **Sick day** – zaměstnanec má nárok na 2 pracovní dny sick days v kalendářním roce, bez nutnosti vystavení potvrzení o pracovní neschopnosti nebo potvrzení o lékařském ošetření. Nevyužije-li tento benefit, nemá nárok na proplacení ani převedení do dalšího roku. Nárok na tento benefit má každý zaměstnanec, který pracuje ve společnosti alespoň 1 rok. Zaměstnanci náleží náhrada mzdy ve výši mzdy, kterou by zaměstnanec obdržel za běžný pracovní den.
- i) **Věrnostní benefit** – dostává zaměstnanec, který ve společnosti pracuje déle jak 15 let. Benefit získá formou jednorázového bonusu.
- j) **Firemní školka** – tento benefit umožňuje zaměstnancům umístit své dítě/děti do firemní školky. Výše školkovného je stanovena na 1 200 Kč/měsíc/os.
- k) **Víkendový příplatek** – za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 50 % průměrné hodinové mzdy.

Kromě firemních benefitů mají zaměstnanci možnost využívat služební notebook a mobilní telefon i k soukromým účelům. Volání z firemní mobilních telefonů mohou využívat jen ti, kteří mají neomezené tarify nebo v případě, že vlastní duální zařízení, kde mají soukromé sim karty. Další benefitem můžeme považovat týdenní pracovní dobu, která činí 37,5 h oproti standardních 40 h (48).

2.6 Dotazníkové šetření

Jednou z nejdůležitějších částí této diplomové práce je dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti Gatema a.s. Tato část práce obsahuje jednotlivé otázky, které byly zaměstnancům předloženy, způsob sběru a zpracování získaných dat a následné vyhodnocení celého výzkumu.

2.6.1 Popis dotazníkového šetření a způsob sběru dat

Dotazník obsahoval 21 otázek, které měly za úkol získat informace o spokojenosti zaměstnanců ve společnosti z pohledu vztahů, hodnocení, vzdělávání a motivačních benefitů. Jednotlivé otázky byly sestaveny tak, aby byly co nejvíce jednoduché a srozumitelné.

Sběr dat byl zvolen dvěma způsoby, a to elektronicky a v papírové podobě. Celkem 110 pracovníkům byl zaslán email prostřednictvím firemní pošty, který obsahoval seznámení s cílem dotazníkového šetření a internetový odkaz na dotazník. Ten byl sestaven prostřednictvím nástroje pro měření spokojenosti na webových stránkách www.survio.com. Zbylým 32 zaměstnancům, převážně pracovníkům z výroby, kteří nemají firemní email, byly dotazníky poskytnuty v papírové podobě, spolu s instrukcemi k vyplnění a krabicí, do které vyplněné dotazníky vložovali. Celý sběr dat probíhal v období od 6.12. do 18.12.2017. Základním souborem bylo 142 zaměstnanců s výjimkou těch, kteří byli dlouhodobě v pracovní neschopnosti. Dotazník vyplnilo celkem 104 zaměstnanců, což odpovídá 71 % návratnosti.

Otázky dotazníkového šetření byly vytvořeny v aplikaci, která slouží pro tvorbu dotazníků na internetových stránkách www.survio.com. Otázky v papírové podobě byly sepsány v programu MS Word a následně přepsány do elektronického dotazníku, aby byla veškerá data sjednocena. Většina otázek měla na výběr jednu možnost, kromě otázky č. 15, která měla na výběr 3 odpovědi ze 7 možných a otázka č. 19, kde respondenti určovali pořadí jednotlivých otázek dle důležitosti.

2.6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci této kapitoly budou zhodnoceny jednotlivé otázky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Gatema a.s. Výsledky budou slovně popsány a následně znázorněny graficky. První 4 otázky poskytují základní údaje o respondentech.

Otázka číslo 1 až 4: Identifikační otázky

Základní identifikační informace o respondentech zobrazuje tabulka č. 9. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů byli muži, a to v 64 % z celkového počtu 104 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili. Dále lze vidět věkové kategorie jednotlivých zaměstnanců, které jsou poměrně vyrovnané. Nejvíce respondentů

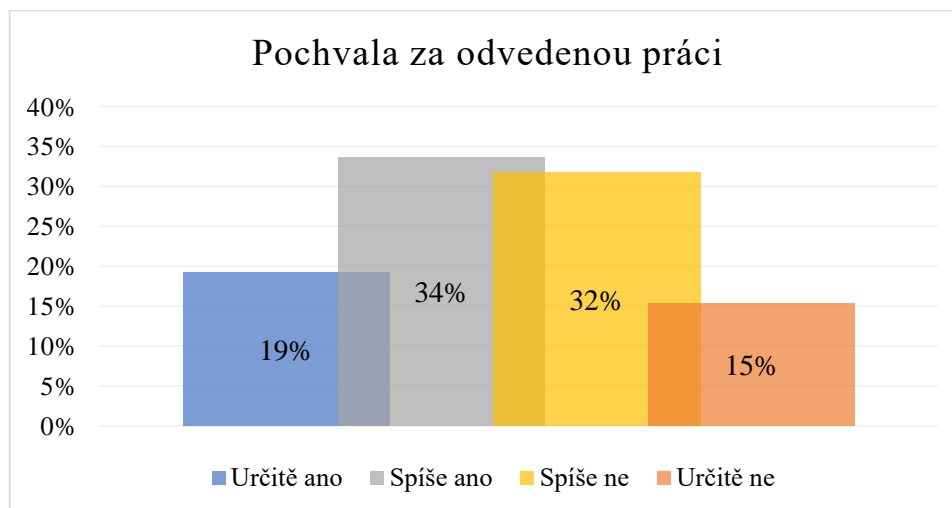
bylo ve věkové kategorii 20–30 let (36 %) a nejméně ve věku 51 a více let (15 %). Další identifikační otázka zjišťovala zařazení pracovníků, přičemž nejvíce zaměstnanců, kteří se zúčastnili šetření bylo z administrativních pozic (43 %), kam se řadí např. programátoři, konzultanti, plánovači výroby, obchodní zástupci, účetní, recepční a další pracovníci z kanceláří. Nejméně respondentů bylo z vedoucích/manažerských/ředitelských pozic (20 %), což je velice dobrý výsledek, jelikož z celkového počtu zaměstnanců je na těchto pozicích nejméně lidí. Zbýlých 37 % zaměstnanců byli pracovníci výroby. U otázky, jak dlouho ve společnosti pracujete nejvíce odpověděli zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 0–5 let, a to celkem 51 %, jedná se především o zaměstnance z výroby, kde je vyšší fluktuace. Další početnou skupinou respondentů jsou zaměstnanci působící ve společnosti 6–10 let (26 %). Déle jak 15 let uvedlo 15 % respondentů a zbýlých 8 % pracuje ve společnosti 11–15 let.

Tabulka 9 – Identifikační otázky respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování.

1. Pohlaví respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Muž	67	64 %
Žena	37	36 %
Celkem	104	100 %
2. Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
20–30	37	36 %
31–40	24	23 %
41–50	27	26 %
51 a více	16	15 %
3. Pracovní zařazení	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Pracovník ve výrobě	38	37 %
Administrativní	45	43 %
Vedoucí / manažerské / ředitelské	21	20 %
4. Délka působnosti ve společnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
0–5	53	51 %
6–10	27	26 %
11–15	8	8 %
více jak 15 let	16	15 %

Otázka číslo 5: Dostává se Vám pochvaly od Vašeho nadřízeného za dobře odvedenou práci?

Vyjadřování pochvaly a uznání nadřízeného k podřízenému je důležitým momentem v pracovním vztahu. Tento akt by neměl být podceňován, jelikož stimuluje zaměstnance k lepšímu výkonu, zvyšuje spokojenost a posiluje jeho sebedůvěru.



Graf 4 – Dostává se Vám pochvaly od Vašeho nadřízeného za dobře odvedenou práci?

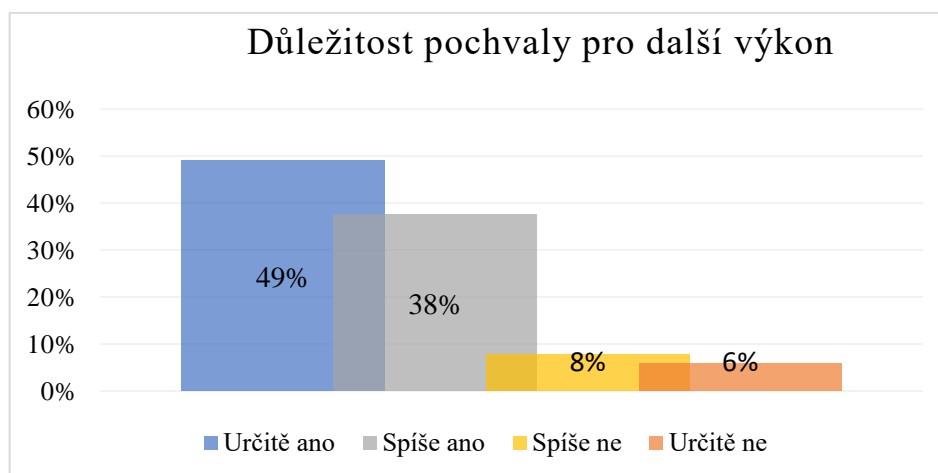
Zdroj: vlastní zpracování.

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnancům dostává pochvaly od svých nadřízených. Z uvedeného grafu 4 vyplývá, že 19 % zaměstnancům se dostává pochvala od nadřízeného, 34 % uvedlo, že spíše ano. Velká část respondentů odpověděla negativně, 15 % uvedlo, že se jim určitě nedostává pochvaly a celých 32 % odpovědělo, že spíše ne. Většinou negativně odpovídali pracovníci výroby. Pochvala je velice důležitá pro motivaci zaměstnanců a pokud se jim nedostává, může se tento stav odrážet na celkovém výkonu zaměstnance, proto je nezbytné se na tuto oblast zaměřit a udělat kroky, které povedou k zlepšení současné situace.

Otázka číslo 6: Je pro Vás pochvala důležitá pro Váš další výkon?

Tato otázka navazuje na otázku č. 5 a cílem bylo zjistit, zda je pochvala pro zaměstnance důležitá pro další výkon. Výsledky těchto odpovědí znázorňuje graf 5. Celých 49 % odpovědělo, že určitě ano, 38 % spíše ano, a jen 8% uvedlo, že pro ně pochvala není spíše důležitá. Pro zbylých 6 % zaměstnanců není důležitá vůbec. Výsledky této otázky potvrzují odpovědi respondentů z otázky č. 5 – pochvala je pro zaměstnance společnosti

velice důležitá a zaměstnanci ji očekávají, jelikož je motivuje pro další pracovní výkony. Společnost by se měla zaměřit na způsoby, jak správně chválit své zaměstnance za dobře odvedenou práci.

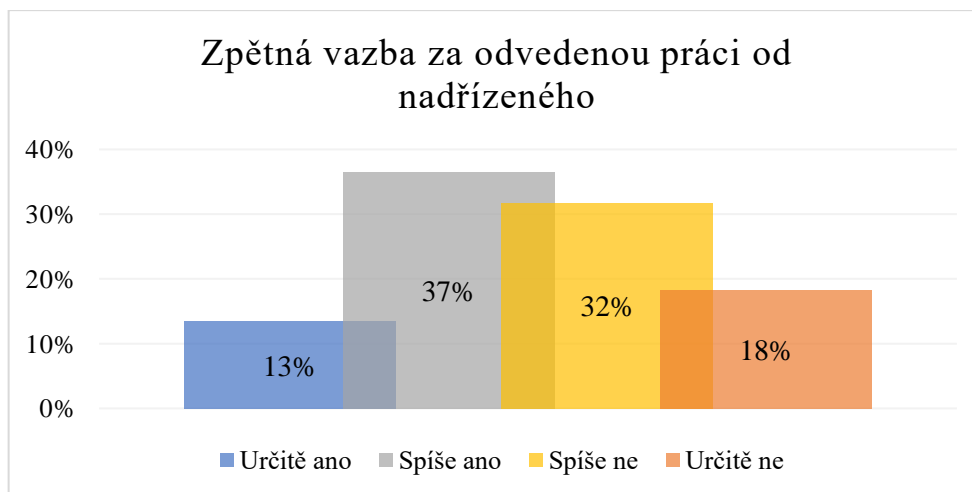


Graf 5 – Je pro Vás pochvala důležitá pro Váš další výkon? Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka číslo 7: Máte zpětnou vazbu od svého nadřízeného za Vaši pracovní výkonnost?

Zpětná vazba by měla být poskytována nejen při plnění důležitých úkolů, ale i v každodenní komunikaci nadřízeného s podřízeným. Poskytování zpětné vazby umožňuje rozvíjet dovednosti zaměstnanců, korigovat stanovené postupy plnění úkolů, generovat dobré nápady a především předcházet chybám. Předmětem této otázky bylo zjištění, zda zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od svých nadřízených. Dle uvedených odpovědí v grafu 6, lze vidět u 37 % dotazovaných, že spíše dostávají zpětnou vazbu a 13 % odpovědělo, že určitě ano. Negativní názor na tuto otázku má 50 % zaměstnanců, kteří uvedli v 32 %, že se jim zpětná vazba spíše nedostává a zbylých 18 % nedostává zpětnou vazbu vůbec.

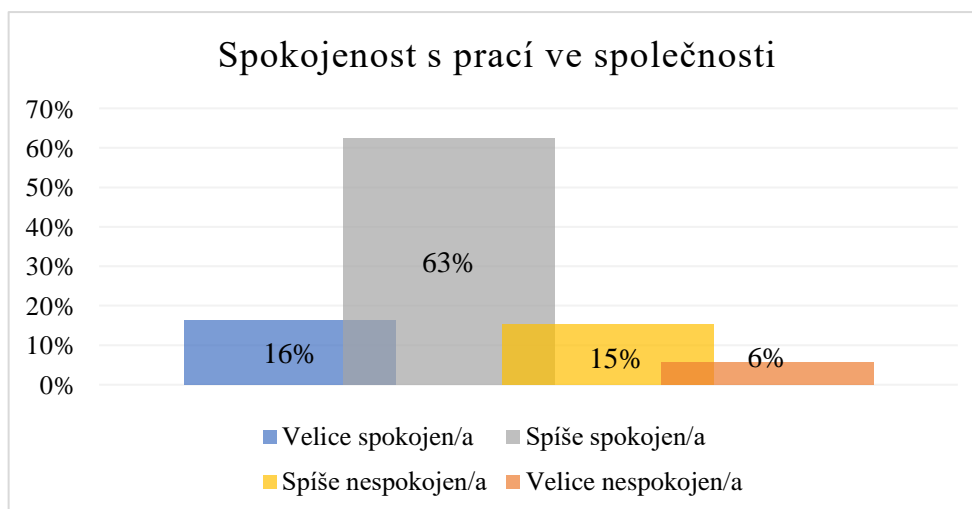
Negativní odpovědi u jednotlivých pracovních pozic jsou u této otázky poměrně vyrovnané, kdy v průměru polovina respondentů z každého pracovního zařazení odpověděla kladně a polovina negativně. Tyto výsledky nejsou zcela uspokojivé a značí nedostatečnou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, což může vést ke vzniku mnoha nedorozumění a chybných kroků při plnění zadaných úkolů.



Graf 6 – Máte zpětnou vazbu od svého nadřízeného za Vaši pracovní výkonnost?
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka číslo 8: Jste spokojen s prací ve společnosti?

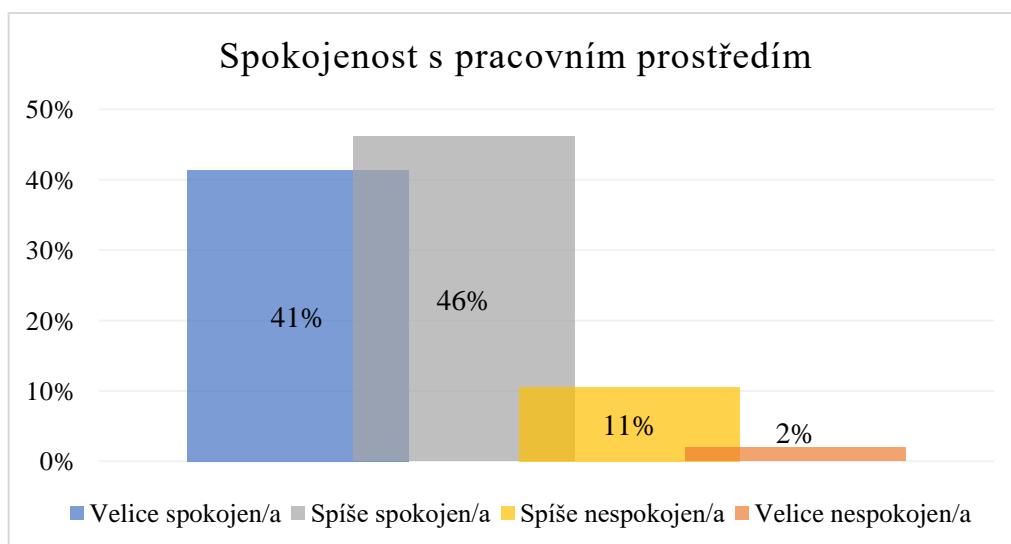
Otázka číslo 8 zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací ve společnosti. Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci mají důvod ve společnosti setrvat. Výsledky odpovědí dopadly poměrně dobře, což je pro společnost dobrá zpráva, jelikož značí fakt, že většina zaměstnanců je na svých pozicích na správném místě a práce odpovídá jejich očekávání. Celých 63 % dotazovaných uvedlo, že jsou s prací ve společnosti spíše spokojeni, 16 % je spokojeno velice. Pouze 6 % odpovědělo, že je nespokojeno velice a zbylých 15 % zaměstnanců je spíše nespokojeno. Výsledky v grafické podobě znázorňuje graf 7.



Graf 7 – Jste spokojen s prací ve společnosti? Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka číslo 9: Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete?

Pracovní prostředí je podstatné pro pracovní výkon zaměstnanců. Lidé tráví většinu života v práci, proto je nezbytné, aby se v prostředí, ve kterém pracují cítili dobře. Z uvedeného grafu 8 je patrné, že většina zaměstnanců je s pracovním prostředím spokojena. Celých 46 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše spokojeni a 41 % jsou velice spokojeni. Negativně odpovědělo 11 % dotázaných, kteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni a 2 % jsou velice nespokojeni. Gatema a.s. sídlí v nové administrativní budově s výrobní halou, která disponuje nadstandardní vybavením a komfortním prostředím, jako jsou konferenční sál, zasedací místnosti, vybavené kuchyňky, vlastní jídelna, prostorné kanceláře s veškerým vybavením, šatny se sanitárním zařízením, a především nové stroje a technologie, které pracovníkům usnadňují práci. Lze tedy očekávat, že zaměstnanci jsou s prostředím, ve kterém pracují spokojeni, což dokazují i výsledky průzkumu.



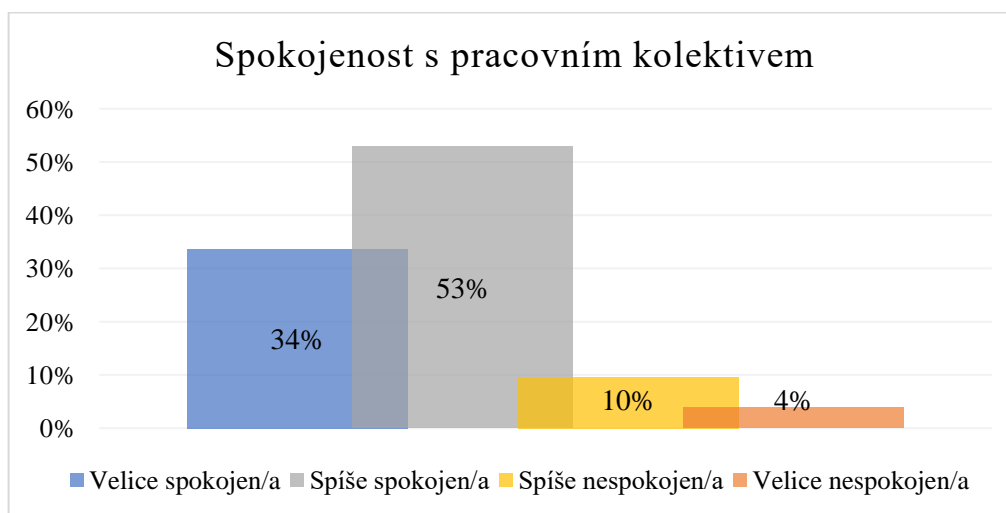
Graf 8 – Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete? Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka číslo 10: Jak hodnotíte kolektiv, ve kterém pracujete?

Komunikace s lidmi je nezbytnou součástí nejen v soukromém životě, ale především i v tom pracovním, proto je zapotřebí tyto vztahy vylepšovat a utužovat týmovou spoluprací.

Graf 9 zobrazuje, že většina zaměstnanců je spokojena s pracovním kolektivem, kdy 53 % dotázaných uvedlo spíše spokojenost s kolektivem, 34 % je velice spokojeno a zbylé

4 % je velice nespokojeno, 10 % je spíše nespokojeno. Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti jsou velice důležité pro vzájemnou spolupráci při plnění společných úkolů, ale i pro klidné soužití ve společnosti. V případě nesouladu některých zaměstnanců se tato skutečnost negativně odráží nejen na výsledcích jejich práce, ale především na psychické rovnováze jednotlivců. Dle odpovědí zaměstnanců lze soudit, že vztahy na pracovišti jsou ve většině případů dobré a panuje zde přátelská atmosféra.

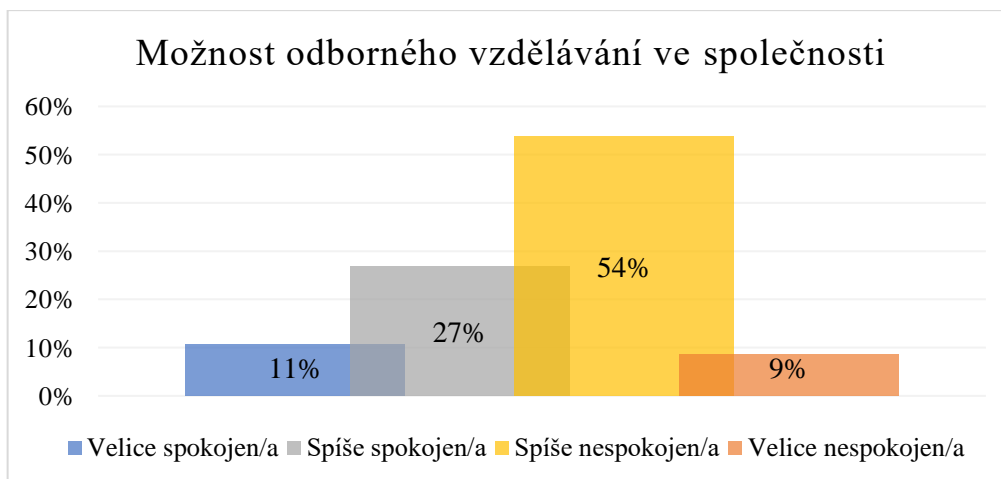


Graf 9 – Jak hodnotíte kolektiv, ve kterém pracujete? Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka číslo 11: Jak hodnotíte možnost odborného vzdělávání ve společnosti (kurzy, školení, semináře...)?

Odborné vzdělávání ve společnosti patří k důležité součásti profesního a osobního rozvoje každého zaměstnance. Proto bylo podstaté zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s odborným vzděláváním, které společnost poskytuje. Z grafu 10 lze vidět, že více jak polovina respondentů (54 %) je se vzdělávacími aktivitami ve společnosti spíše nespokojena a 9 % zaměstnanců je nespokojeno velice. Pouze 27 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni a jen 11 % je spokojeno velice.

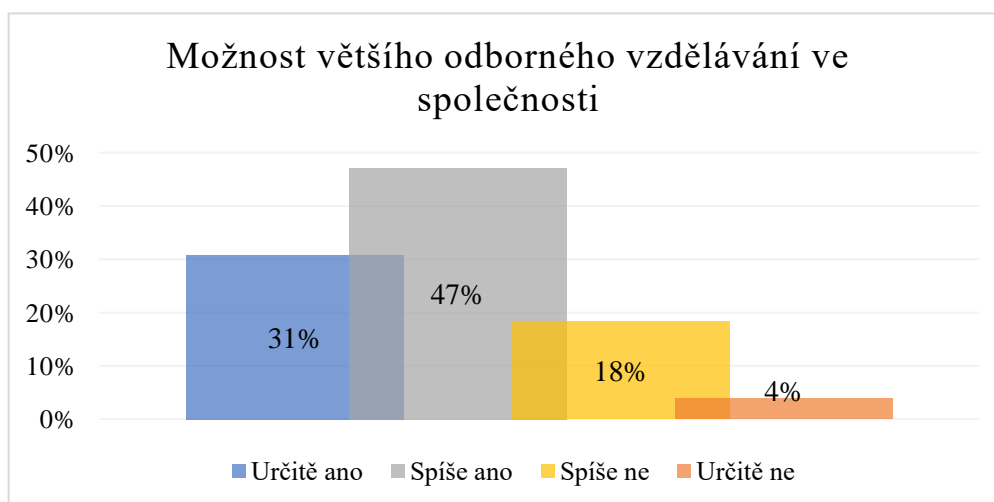
Z těchto výsledků je zřejmé, že mezi zaměstnanci panuje spíše nespokojenost s možností odborného vzdělávání. Kromě povinných školení probíhají ve společnosti jednou týdně jazykové kurzy angličtiny a němčiny. Tyto kurzy jsou skupinové nebo individuální, dle potřeb zaměstnanců a spadají do pracovní doby. Z tohoto důvodu je tento benefit mezi zaměstnanci velice oblíbený a je hojně využíván. I přesto je ve společnosti poměrně málo možností, jak se odborně vzdělávat a zaměstnanci tuto skutečnost vnímají negativně.



Graf 10 – Jak hodnotíte možnost odborného vzdělávání ve společnosti (kurzy, školení, semináře...)?
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka číslo 12: Chtěli byste ve společnosti více možností na odborné vzdělávání?

Otázka č. 12 navazuje na předchozí otázku č. 11, a měla za úkol zjistit, zda by si zaměstnanci přáli více odborných kurzů, školení nebo seminářů. Z uvedených odpovědí, které zobrazuje graf 11 vyplývá, že 47 % by si spíše přálo většího odborného vzdělávání, 31 % určitě ano, 18 % spíše ne a poslední skupina 4 % nestojí vůbec o odborné vzdělávání.



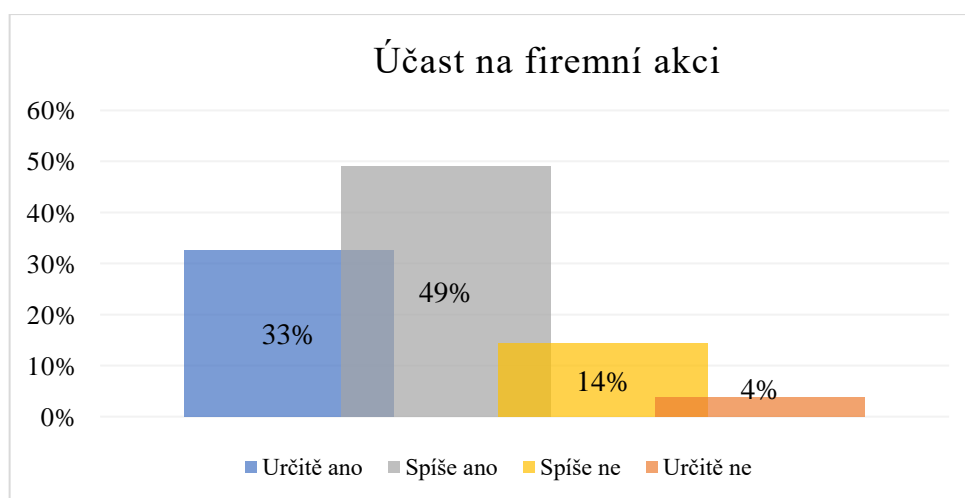
Graf 11 – Chtěli byste ve společnosti více možností na odborné vzdělávání?
Zdroj: vlastní zpracování.

Výsledky vypovídají, že většina zaměstnanců není spokojena s šíří dosavadního odborného vzdělávání a přáli by si tuto oblast rozšířit. Zaměstnanci si dobře uvědomují potřebu dalšího vzdělávání nejen z důvodu udržení své pracovní pozice, ale především

pro další osobní rozvoj a možnost kariérního růstu. Odborné vzdělávání ve společnosti je také preferovaným benefitem pro potencionální uchazeče o zaměstnání.

Otázka číslo 13: Pokud by společnost pořádala akci pro zaměstnance, zúčastnili byste se jí?

Firemní akce neboli teambuilding patří k metodám, jak vylepšit mezilidské vztahy na pracovišti a utužit kolektiv, proto by měly být nedílnou součástí pracovního soužití ve společnosti. Stejně tak to vidí i zaměstnanci, kteří ve 49 % odpověděli, že by se firemní akce spíše zúčastnili, 33 % by se zúčastnilo určitě, 14 % spíše ne, a pouze 4 % by nemělo o tyto aktivity žádný zájem. Grafické znázornění výsledku zobrazuje graf 12.



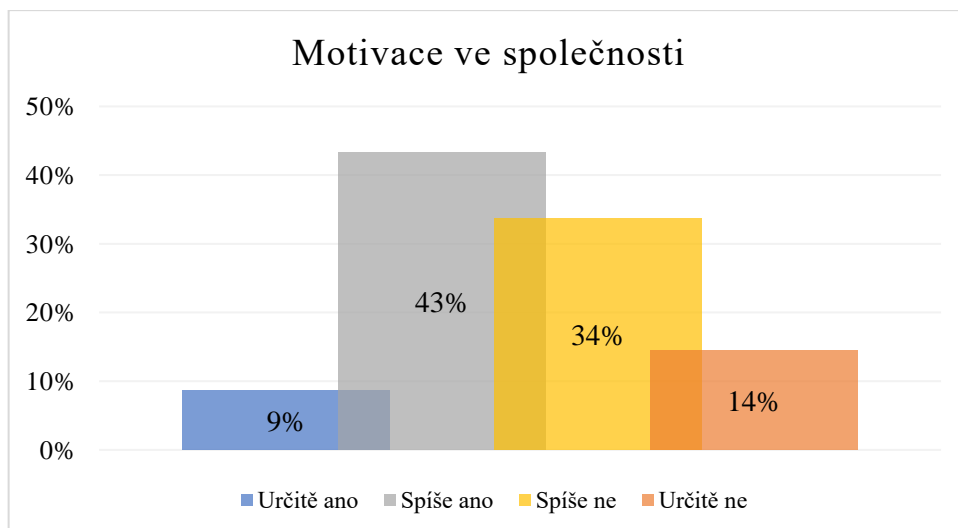
Graf 12 – Pokud by společnosti pořádala akci pro zaměstnance, zúčastnili byste se jí?

Zdroj: vlastní zpracování.

Společnost každý rok pořádá pro zaměstnance firemní vánoční večírek, ples nebo letní akci. Těchto aktivit se zúčastňuje většina zaměstnanců, což značí, že mají o tyto firemní aktivity zájem a společnost by měla v tomto trendu pokračovat i nadále.

Otázka číslo 14: Jste v práci dostatečně motivován/a?

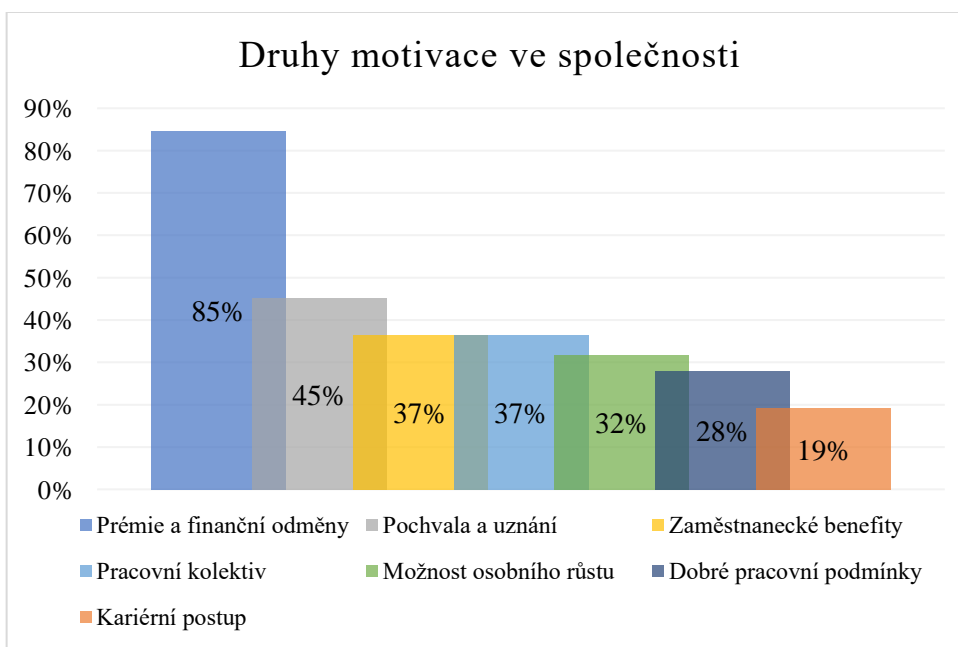
Tato otázka měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti dostatečně motivováni. Odpověď spíše ano zvolilo nejvíce dotázaných (43 %). Pouze 9 % respondentů uvedlo, že jsou určitě motivováni. Velká část dotázaných odpověděla, že se spíše necítí být motivováni, a to celkem 34 %, 14 % není motivováno vůbec. Jak už bylo popsáno v kapitolách 2.6.2 a 2.6.3, společnost se snaží zaměstnance motivovat různými způsoby. Z výsledků však vyplývá, že stávající systém motivace není pravděpodobně nastaven nejlépe a je zde prostor k zlepšování. Jednotlivé výsledky lze vidět v grafu 13.



Graf 13 – Jste v práci dostatečně motivován/a? Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka číslo 15: Co Vás v práci nejvíce motivuje? (Vyberte 3 možnosti)

Aby mohla být předchozí otázka lépe specifikována, bylo zapotřebí zjistit, jaké motivátory jsou pro zaměstnance nejúčinnější. Zaměstnanci měli na výběr 7 možností, z kterých mohli vybrat 3, které je nejvíce motivují. Souhrnné výsledky jsou zachyceny v grafu 14. Nejčastější odpověď, kterou zaměstnanci uváděli byly prémie a finanční ohodnocení, a to v 85 %, na druhém místě skončila s 45 % pochvala a uznání. Shodně s 37 % na tom byly zaměstnanecké benefity a pracovní kolektiv.

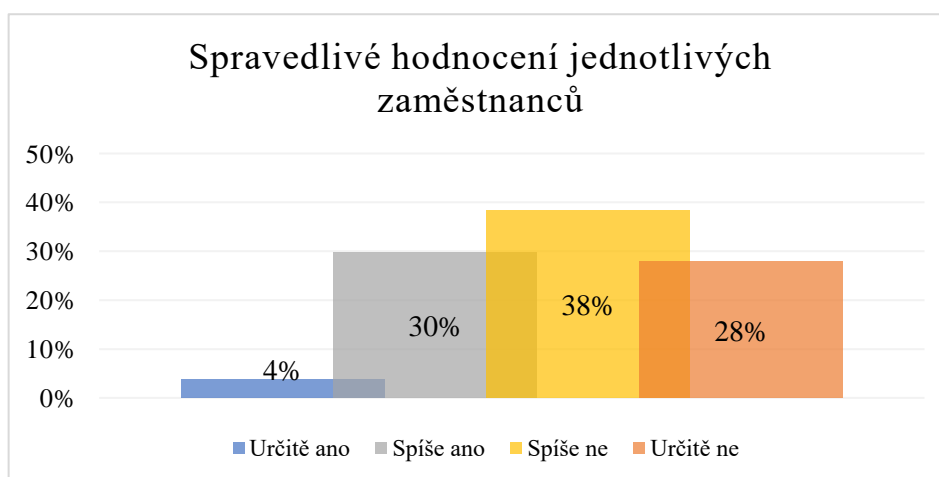


Graf 14 – Co Vás v práci nejvíce motivuje? Zdroj: vlastní zpracování.

Finanční ohodnocení a prémie jsou pro zaměstnance jedny z nejsilnějších motivátorů, což potvrzuje i fakt, že mzda je většinou hlavním důvodem, proč zaměstnanci mění své zaměstnání. Z celkového hodnocení se dalo tedy očekávat, že se tento motivátor umístí mezi zaměstnanci na prvním místě. Velice důležitou motivací je pro zaměstnance také pochvala a uznání, které respondenti uvedli druhém místě. Tento výsledek vyplývá i z předchozí otázky č. 6, kdy 87 % zaměstnanců uvedlo, že je pochvala důležitá pro jejich další výkon. Poměrně shodně skončily i druhy motivace, jako jsou zaměstnanecké benefity, možnost osobního růstu a pracovní kolektiv. Je tedy zapotřebí, aby se společnost více zaměřovala na zkvalitňování těchto druhů motivace.

Otázka číslo 16: Myslíte si, že je hodnocení jednotlivých zaměstnanců ve společnosti spravedlivé?

Vnímaná hodnota spravedlivého hodnocení zaměstnanců má podstatný vliv na jejich výkonnost. Pokud si zaměstnanci myslí, že je systém hodnocení nespravedlivý, může se tento fakt podstatně odrážet na jejich pracovním výkonu.



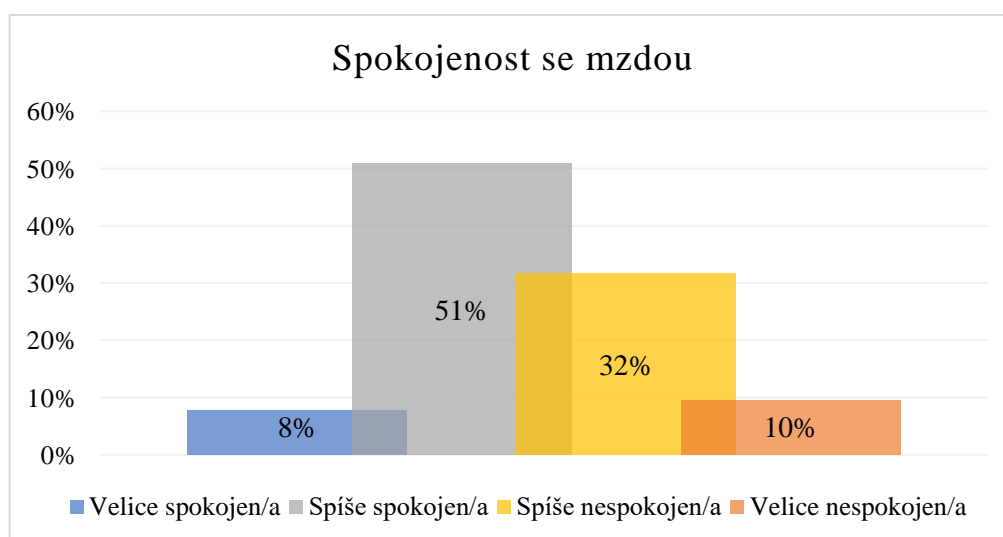
Graf 15 – Myslíte si, že je hodnocení jednotlivých zaměstnanců ve společnosti spravedlivé?
Zdroj: vlastní zpracování.

Na tuto otázku je vnímání zaměstnanců více jak z poloviny negativní. Z výsledků na grafu 15 lze vidět: celých 38 % z dotázaných si myslí, že hodnocení jednotlivých zaměstnanců není spíše spravedlivé a 28 % tvrdí, že spravedlivé není určitě. Zbýlých 30 % uvedlo, že hodnocení je spíše spravedlivé, a pouze 4 % si myslí, že je určitě spravedlivé. Z výsledků je zřejmé, že velká část zaměstnanců vnímá hodnocení jednotlivých zaměstnanců ve společnosti nespravedlivé. Tato skutečnost je poměrně

neuspokojivá a může vést k demotivaci některých zaměstnanců a snížení jejich výkonnosti. Nemusí však jít skutečně o to, že by hodnocení bylo nespravedlivé. V mnoha případech je tak nespravedlnost považována v důsledku nevhodného nebo nedostatečného vysvětlení ze strany nadřízených, jako je např. nedostatek informací o výkonu zaměstnanců. Proto je velice důležité, aby nadřízení správně komunikovali se svými podřízenými a poskytovali jim zpětnou vazbu o jejich výkonnosti na kterou se následně váže jejich odměňování.

Otázka číslo 17: Jste spokojen/a s Vaší mzdou ve společnosti?

Nejdůležitější složkou hodnocení zaměstnanců je mzda, proto měla tato otázka zjistit, jak jsou zaměstnanci se svou mzdou spokojeni. Z celkového počtu 104 respondentů 51 % odpovědělo, že je se mzdou spíše spokojeno, 8 % je spokojeno velice a 32 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Celých 10 % dotázaných je velice nespokojeno. Grafické výsledky této otázky jsou zachyceny v grafu 16.



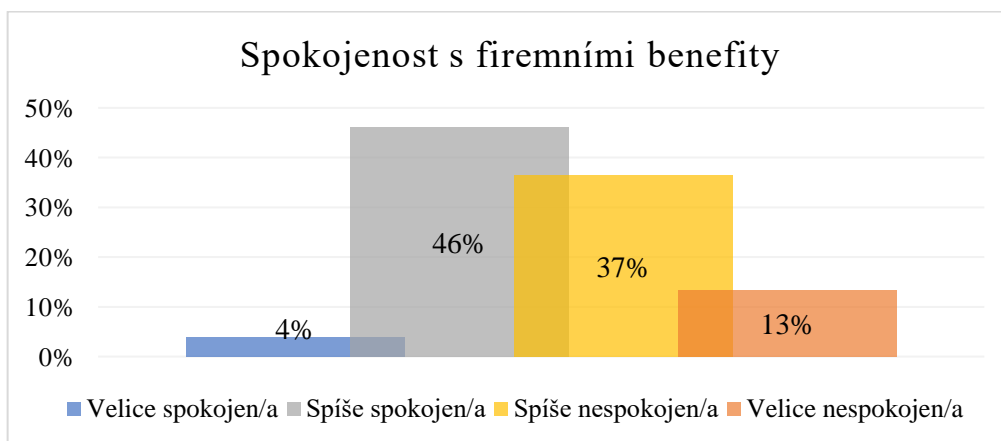
Graf 16 – Jste spokojen/a s Vaší mzdou ve společnosti? Zdroj: vlastní zpracování.

Z uvedených výsledků vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců je se mzdou spokojena, což není nejhorší výsledek. Co se týká nespokojenosti, ta úzce souvisí s předcházející otázkou č. 16. Většina respondentů, která uváděla nespokojenost ohledně spravedlivého hodnocení zaměstnanců také uvádí nespokojenost s výší jejich mzdy. V tomto případě zde může platit pravidlo, že čím vyšší příjem člověk má, tím více ke spokojenosti potřebuje. Tyto výsledky můžou odrážet také skutečnost, že nejsou ve společnosti osobní pohovory, kde by byla možnost probrat výši mzdy se svým nadřízeným.

Otázka číslo 18: Jste spokojen/a s firemními benefity ve společnosti?

Firemní benefity se v dnešní době řadí vedle mzdy za důležitý nástroj pro motivaci stávajících zaměstnanců a nábor zaměstnanců nových, proto je důležité tyto nástroje nejen používat, ale také měnit a rozšiřovat dle požadavků zaměstnanců a trhu práce, tak aby se staly silnou konkurenční výhodou.

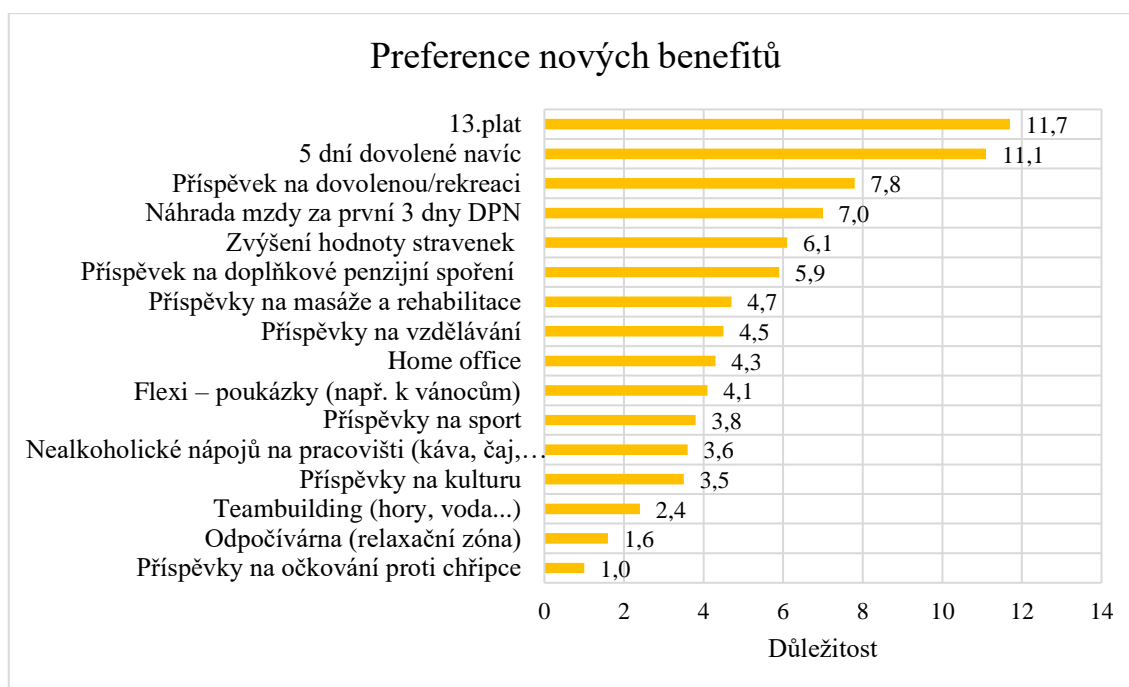
Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci se současnými firemními benefity spokojeni. Z uvedeného grafu 17 vyplývá, že polovina zaměstnanců je s benefity spokojena, tzv. 46 % zaměstnanců je spíše spokojeno a 4 % jsou velice spokojeni. Druhá polovina 37 % je spíše nespokojena a 13 % je nespokojeno velice. Dle výsledků je zřejmé, že některé benefity nemusejí být pro zaměstnance zajímavé, a proto by společnost měla analyzovat stávající benefity a provést jejich revizi.



Graf 17 – Jste spokojen/a s firemními benefity ve společnosti? Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka číslo 19: Jaké benefity byste ve společnosti uvítali?

Otázka č. 19 navazuje na předchozí otázku a měla za úkol zjistit, jaké benefity by zaměstnanci uvítali k vyšší spokojenosti. Bylo vybráno celkem 16 benefitů, které ve společnosti nejsou zavedené. Zaměstnanci seřazovali benefity od 1 do 16 dle preferencí. Číslo 1 značilo nejpreferovanější benefit až po číslo 16, který značil nejméně preferovaný benefit. K těmto číslům byly přiřazeny hodnoty, kdy nejméně důležité položce byla přiřazena hodnota 1 a nejpreferovanějšímu benefitu hodnota 16. Způsob, kterým byly jednotlivé preference vypočteny je uveden v kapitole Vymezení problému a cíle práce. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 18, kdy největší důležitost má nejvyšší sloupec a nejmenší důležitost má nejnižší sloupec.



Graf 18 – Jaké benefity byste ve společnosti uvítali?

Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu 18 je patrné, že by zaměstnanci nejvíce uvítali 13. plat, těsně za tímto benefitem skončilo 5 dní dovolené. Na třetí pozici se umístil příspěvek na dovolenou/rekreaci, potom náhrada mzdy za 3 dny DPN a na pátém místě zvýšení hodnoty stravenek. Na vysokých pozicích se umístil i příspěvek na doplňkové penzijní spoření nebo příspěvek na masáže/rehabilitace. Na posledních pozicích se umístil teambuilding a odpočívárna. Nejméně důležitý benefit považují zaměstnanci příspěvek proti chřipce.

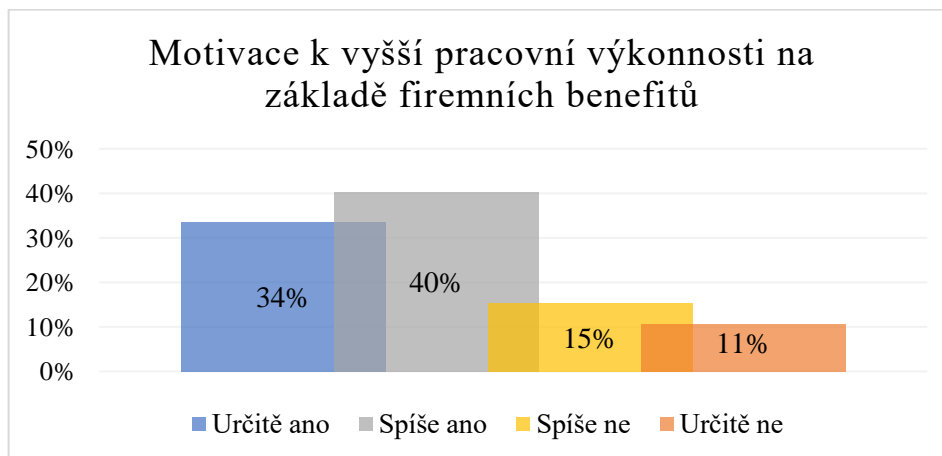
Jak už bylo zmíněno v kapitole 1.10.2. benefit v podobě 5 dnů dovolené navíc je už více méně standardem, což potvrzuje i výsledek průzkumu, kdy většina zaměstnanců by tento benefit uvítala. Nejvíce by si zaměstnanci přáli 13. plat, což lze očekávat, jelikož peníze jsou z jedním z nejsilnějších motivátorů, dále pak vede příspěvek na rekreaci.

Otázka číslo 20: Motivují Vás firemní benefity k vyšší pracovní výkonnosti?

Tato otázka měla zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni firemními benefity k vyšší pracovní výkonnosti. Z výsledků v grafu 19 můžeme vidět, že skoro $\frac{3}{4}$ zaměstnanců uvedlo, že je firemní benefity motivují, a to v poměru 34 % určitě ano a 40 % spíše ano. Negativní odpověď zvolilo 15 % spíše ne a 11 % určitě ne.

Výsledky značí, že benefity jsou silným motivem, díky kterému jsou zaměstnanci ochotni

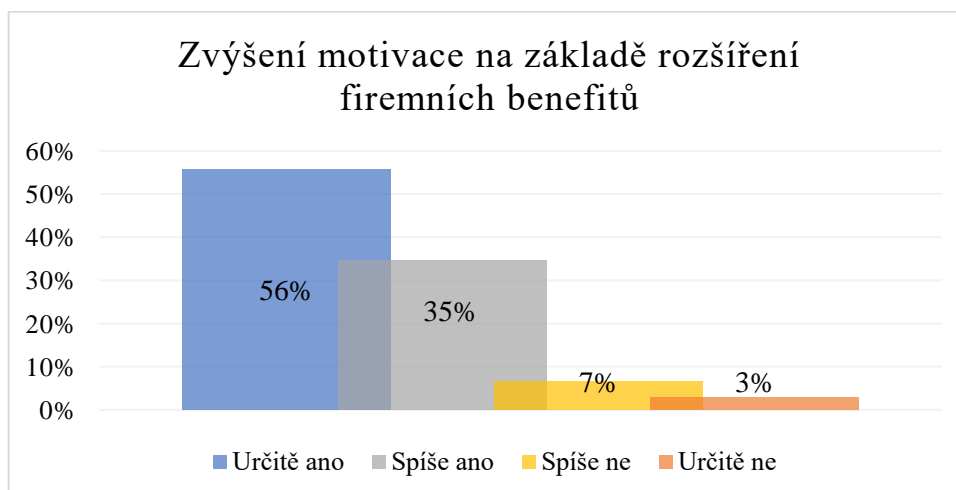
zvýšit svoji pracovní výkonnost. Bylo by proto vhodné, aby společnost na základě těchto výsledků provedla restrukturalizaci benefitů.



Graf 19 – Motivují Vás firemní benefity k vyšší pracovní výkonnosti? Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka číslo 21: Pokud dojde k rozšíření benefitu, zvýší se Vaše motivace?

Poslední otázka navazuje na předchozí otázku č. 20 a měla za úkol zjistit, zda se výkonnost zaměstnanců po rozšíření firemních benefitů zvýší, tzv. zda má smysl zaměstnanecké benefity obměnit. Odpověď na tuto otázku je jednoznačná, téměř většina zaměstnanců (91 %) uvedla, že by se jejich výkonnost po rozšíření zaměstnaneckých benefitů zvýšila, je tedy z cela zřejmé, že oblíbenost zaměstnaneckých benefitů značně roste a je potřeba na ně klást vyšší důraz. Graf 20 znázorňuje jednotlivé odpovědi v grafické podobě.



Graf 20 – Pokud dojde k rozšíření benefitu, zvýší se Vaše motivace? Zdroj: vlastní zpracování.

2.7 Testování nezávislosti dvou kvalitativních znaků

V této části je provedena analýza testování nezávislosti dvou kvalitativních znaků, tzv. otázek, které vychází z dotazníkového průzkumu. Celkem jsou stanoveny tři hypotézy. U jednotlivých otázek jsou definovány nulové a alternativní hypotézy.

Jelikož nebyly u jednotlivých hypotéz u žádných četností v buňkách hodnoty z více jak $80 \% \geq 5$, nebyla splněna podmínka a bylo tak zapotřebí sloučit některé sloupce nebo řádky. V těchto případech bylo vhodné sloučit sloupce. Po spojení sloupců vyšly vyhovující hodnoty, které jsou uvedeny v následujících tabulkách č. 10, 11 a 12. Původní hodnoty lze najít v příloze č. I této práce.

Hypotéza 1.:

Tato hypotéza testuje otázku č. 2 a č. 17, zda existuje či neexistuje závislost mezi spokojeností s výší mzdy a věkem respondentů. Stanovení nulové a alternativní hypotézy je následovné:

H_0 – Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy je nezávislá na věku zaměstnanců.

H_1 – Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy je závislá na věku zaměstnanců.

Tabulka č.10 zobrazuje očekávané četnosti mezi otázkou č. 2 a otázkou č. 17.

Tabulka 10 – Četnosti otázek č. 2 a č. 17. Zdroj: vlastní zpracování.

Jste spokojen/a s Vaší mzdou ve společnosti?			
Věk respondentů	Spokojen/a	Nespokojen/a	Simulární četnost
18–30	18 (21,702)	19 (15,299)	37
31–40	14 (14,077)	10 (9,923)	24
41–50	22 (15,837)	5 (11,163)	27
51 a více	7 (9,385)	9 (6,615)	16
Marginální četnost	61	43	104

Výsledná p-hodnota pro test nezávislosti vypočítána pomocí CHITEST je rovna 0,032. Stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$ je tedy vyšší než p-hodnota. Stejně tak i chí-kvadrát $\chi^2 = 8,795$ je vyšší, než kritická hodnota z tabulek CHIINV = 7,815 pro hladinu významnosti a stupně volnosti $\chi^2 (0,05;3)$.

V následující tabulce č. 11 lze vidět shrnuté dílčí výpočty:

Tabulka 11 – Dílčí výpočty Hypotézy 1. Zdroj: vlastní zpracování.

Rozsah vzorku (n)	104
Hladina významnosti (α)	0,05
Kritická hodnota z tabulek (fce CHIINV)	7,815
Vypočítaná p-hodnota v Excelu (fce CHITEST)	0,032
Testové kritérium – Chí-kvadrát (χ^2)	8,795
Cramérův koeficient kontingence	0,291

Protože se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizovala, přijímáme na 5% hladině významnosti alternativní hypotézu H_1 – znaky jsou na sobě závislé.

Pro zjištění intenzity těsnosti mezi nominálními proměnnými byl vypočten Cramérův koeficient kontingence s výslednou hodnotou 0,291. Výsledná hodnota značí, že s 5% rizikem omylu lze říci, že znaky A a B jsou na sobě slabě závislé, tzv. spokojenost s výší mzdy ve společnosti je závislá na věku respondentů.

Hypotéza 2.:

Hypotéza č. 2 zkoumá závislost nebo nezávislost mezi otázkou č. 4 a č. 8., tzv. zda existuje mezi spokojeností s prací ve společnosti a délkou působnosti zaměstnanců ve společnosti nějaká závislost. Nulová a alternativní hypotéza mezi slovními znaky je definována:

H_0 – Spokojenost s prací ve společnosti je nezávislá na odpracovaných letech ve společnosti.

H_1 – Spokojenost s prací ve společnosti je závislá na odpracovaných letech ve společnosti.

Tabulka č. 12 zobrazuje očekávané četnosti mezi otázkou č. 4 a otázkou č. 8.:

Tabulka 12 – Četnosti otázek č. 4 a č. 8. Zdroj: vlastní zpracování.

Jste spokojen s prací ve společnosti?			
Délka působnosti ve společnosti	Spokojen/a	Nespokojen/a	Simulární četnost
0–5	42 (42,298)	11 (10,709)	53
6–10	21 (21,548)	6 (5,452)	27
11–15	7 (6,385)	1 (1,615)	8
16 a více	13 (12,769)	3 (3,230)	16
Marginální četnost	83	21	104

P-hodnota pro test nezávislosti vypočítána pomocí CHITEST je rovna 0,942, v tomto případě je p-hodnota větší, než stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Chí-kvadrát $\chi^2 = 0,393$ je nižší než kritická hodnota z tabulek CHIINV = 7,815 pro hladinu významnosti a stupně volnosti χ^2 (0,05;3).

Tabulka č. 13 zachycuje shrnuté dílčí výpočty při testování:

Tabulka 13 – Dílčí výpočty Hypotézy 2. Zdroj: vlastní zpracování.

Rozsah vzorku (n)	104
Hladina významnosti (α)	0,05
Kritická hodnota z tabulek (fce CHIINV)	7,815
Vypočítaná p-hodnota v Excelu (fce CHITEST)	0,942
Testové kritérium – Chí-kvadrát (χ^2)	0,393
Cramérův koeficient kontingence	0,061

Jelikož se hodnota testového kritéria v kritickém oboru nerealizovala, přijímáme na 5% hladině významnosti nulovou hypotézu H_0 – znaky jsou na sobě nezávislé. S 5% rizikem omylu lze říci, že znaky A a B jsou na sobě nezávislé, tudíž spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti není závislá na odpracovaných letech ve společnosti.

Hypotéza 3.:

V této hypotéze je testována existence závislosti/nezávislosti mezi pracovním zařazením, a zda jsou zaměstnanci v práci dostatečně motivováni. Jedná se o otázky č. 3 a č. 14.

H_0 – Mezi pracovním zařazením a zda jsou zaměstnanci v práci dostatečně motivováni neexistuje závislost.

H_1 – Mezi pracovním zařazením a zda jsou zaměstnanci v práci dostatečně motivováni existuje závislost.

V tabulce č. 14 lze vidět očekávané četnosti mezi otázkou č. 3 a otázkou č. 14. U Hypotézy č. 3 je výsledná p-hodnota pro test nezávislosti pomocí CHITEST rovna 0,001, tudíž je nižší než stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Dokazuje to i výsledek chí-kvadrátu $\chi^2 = 13,100$, který je vyšší, než kritická hodnota z tabulek CHIINV = 5,991 pro hladinu významnosti a stupně volnosti χ^2 (0,05;2).

Tabulka 14 – Četnosti otázek č. 3 a č. 14. Zdroj: vlastní zpracování.

Jste v práci dostatečně motivován/a?			
Pracovní zařazení	Ano	Ne	Simulární četnost
Pracovník ve výrobě	11 (19,212)	26 (17,788)	37
Administrativní	27 (23,885)	19 (22,115)	46
Vedoucí / manažerské / ředitelské	16 (10,904)	5 (10,096)	21
Marginální četnost	54	50	104

Shrnuté dílčí výpočty při testování zobrazuje tabulka č. 15:

Tabulka 15 – Dílčí výpočty Hypotézy 3. Zdroj: vlastní zpracování.

Rozsah vzorku (n)	104
Hladina významnosti (α)	0,05
Kritická hodnota z tabulek (fce CHIINV)	5,991
Vypočítaná p-hodnota v Excelu (fce CHITEST)	0,001
Testové kritérium – Chí-kvadrát (χ^2)	13,100
Cramérův koeficient kontingence (V)	0,354

Hodnota testového kritéria v kritickém oboru se realizovala, proto zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme na 5% hladině významnosti alternativní hypotézu H_1 – znaky jsou na sobě závislé. Cramérův koeficient kontingence je roven 0,354, tudíž s 5% rizikem omylu lze říci, že znaky A a B jsou na sobě slabě závislé, tzv. pracovníci jsou dostatečně motivováni dle toho, na jaké pracovní pozici pracují.

2.8 Shrnutí dotazníkového průzkumu a testování hypotéz

Úvodní část dotazníkového průzkumu obsahovala celkem čtyři identifikační otázky o zaměstnancích. Tyto otázky sloužily především pro informaci o struktuře oslovených respondentů a pro identifikaci mužů a žen, jednotlivých věkových kategorií, pracovním zařazením a délkou působnosti ve společnosti. Identifikační otázky byly použity také k testování nezávislosti mezi kvalitativními znaky.

Další část otázek se zaměřovala na vnímání důležitosti, jako je udělování pochvaly a zpětné vazby od nadřízených pracovníků. Výsledky u těchto otázek byly u téměř poloviny respondentů negativní, tzv. 47 % odpovědělo, že se jim pochvaly od svého nadřízeného nedostává a 50 % respondentů nemá zpětnou vazbu za svou pracovní

výkonnost. Celých 87 % dotazovaných uvedlo, že je pochvala důležitá pro další pracovní výkon.

Poté následovaly otázky, které měly za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací ve společnosti, kolektivem a s pracovním prostředím. Oproti předchozí části tyto výsledky vyšly velice pozitivně. Celkovou spokojenost s prací ve společnosti uvedlo 79 % dotazovaných. Spokojenosti s pracovním prostředím a kolektivem shodně odpovědělo 87 % respondentů. Méně kladných odpovědí se dostalo u otázky, která se týkala odborného vzdělávání, kdy 63 % zaměstnanců uvedlo, že není spokojeno s možností odborného vzdělávání a 78 % zaměstnanců by uvítalo tuto možnost rozvoje rozšířit.

Otázky číslo 14 a 15 zjišťovaly, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, a které motivátory jsou pro něj nejdůležitější. Necelá polovina respondentů, tzv. 48 % uvedla, že není v práci dostatečně motivována. Co se týká druhu motivace, pro 85 % jsou nejdůležitějším motivátorem prémie a finanční ohodnocení (85 %), dále pochvala a uznání (45 %), přibližně pro 35 % zaměstnanců to jsou zaměstnanecké benefity, pracovní kolektiv, osobní růst, a na posledních příčkách se umístily dobré pracovní podmínky (28 %) a kariérní růst (19 %). Z výsledků je zřejmé, že motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost. Poměrně uspokojivý výsledek je na otázku spokojenosti se mzdou, kdy 59 % respondentů uvedlo, že jsou se mzdou spokojeni.

Poslední část dotazníkového průzkumu se zaměřovala na otázky spokojenosti s firemními benefity. Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s firemními benefity shodně odpovědělo 50 %, že je spokojeno a 50 % dotazovaných je s benefity nespokojeno. Otázka č. 19 obsahovala celkem 16 nejoblíbenějších benefitů mezi zaměstnanci, které nejsou ve společnosti zavedeny. Mezi pět nejžádanějších benefitů se umístil 13. plat, týden dovolené navíc, příspěvek na dovolenou / rekreaci, náhrada mzdy za první 3 dny DPN a na pátém místě zvýšení hodnoty stravenek. Dále pokračovaly benefity jako příspěvek na masáže / rehabilitace, příspěvek na vzdělávání atd.

Poslední dvě otázky zjišťovaly, zda zaměstnance motivují firemní benefity k vyšší pracovní výkonnosti a zda se jejich výkonnost zvýší, pokud dojde k jejich rozšíření. Celkem 74 % dotazovaných uvedlo, že je firemní benefity motivují a 91 % tvrdí, že při rozšíření benefitů se jejich motivace zvýší. Tyto výsledky značí, že by bylo vhodné

benefity rozšířit, případně obměnit.

Další část analýzy bylo testování nezávislosti dvou kvalitativních znaků. Testovaly se celkem 3 hypotézy, které vycházely z otázek v dotazníkovém průzkumu:

Hypotéza 1.: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy je nezávislá na věku zaměstnanců.

Hypotéza 2.: Spokojenost s prací ve společnosti je nezávislá na odpracovaných letech ve společnosti

Hypotéza 3.: Mezi pracovním zařazením a zda jsou zaměstnanci v práci dostatečně motivováni neexistuje závislost.

U hypotézy č. 1 byla shledána slabá závislost, tedy že spokojenost s výší mzdy je závislá na věku respondentů. Tento výsledek se dal očekávat, a to z důvodu, že čím jsou lidé starší, tím více mají zkušeností a měli by být lépe hodnoceni. Další hypotéza č. 2 se nerealizovala, tudíž nebyla potvrzena. Lze tedy říct, že neexistuje závislost na délce působení ve společnosti s tím, zda jsou zaměstnanci s prací spokojeni. Spokojenost či nespokojenost jednotlivců ovlivňují jiné faktory než délka odpracovaných let ve společnosti. Poslední hypotéza č. 3 měla za úkol zjistit, jestli má pracovní zařazení vliv na to, zda jsou zaměstnanci ve společnosti dostatečně motivováni. Závislost těchto dvou otázek byla potvrzena. Výsledek tedy značí, že mohou existovat rozdíly v tom, jak nadřazení motivují své podřízené na různých pracovních pozicích, tzv. lidé na nižších pozicích mohou být méně motivováni než lidé na pozicích vyšších, anebo naopak.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce se nachází návrhy a doporučení ke zlepšení motivačního systému společnosti, které bude podkladem pro možnost rozšíření systému odměňování ve společnosti. Navrhovaná řešení vychází z analýzy dotazníkového šetření a zaměřují se především na oblasti, která zaměstnanci vnímají negativně. Do návrhu nebyl zařazen benefit zvýšení hodnoty stravenek, a to z toho důvodu, že podnik poskytuje závodní stravování, kdy cena obědu odpovídá současné ceně stravenek. Zaměstnanci, kteří využívají závodního stravování by byli oproti ostatním, kteří dávají přednost stravenkám znevýhodněni. Další benefit, který jsem do návrhu řešení nezařadila je náhrada mzdy za první 3 dny DPN. Důvodem je, že by tento benefit mohl být zaměstnanci zneužíván a zvýšila by se tak pracovní neschopnost.

Návrh a doporučení motivačního systému a odměn je sestaven tak, aby co nejlépe pomohl zlepšit současnou situaci, tzv. akvizici nových a udržení stávajících zaměstnanců, a v neposlední řadě zvýšit motivaci, pracovní výkonnost a celkovou spokojenost zaměstnanců. Součástí navrhovaných změn bude vyčíslení finančních nákladů společnosti, které plynou z jejich realizace.

Koncept nového návrhu změn představuje:

- zavedení hodnotících pohovorů a zpětné vazby,
- pochvala,
- rozšíření odborného vzdělávání zaměstnanců,
- zavedení 13. platu,
- rozšíření dovolené o týden navíc,
- zavedení příspěvků na dovolenou, sport a kulturu,
- zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření.

3.1 Zpětná vazba a hodnotící pohovory

Zpětná vazba je jednou z klíčových nástrojů pro rozvoj zaměstnanců a často bývá aplikována při hodnotících pohovorech.

Z dotazníkového výzkumu vyplynulo, že 32 % zaměstnancům se spíše nedostává zpětné vazby za jejich pracovní výkon a 18 % nemá zpětnou vazbu od svých nadřízených vůbec. Ve společnosti se pořádají jak pravidelné, tak i nepravidelné porady, kdy se hodnotí, zda bylo dosaženo stanovených cílů nebo se plánují povinnosti na další období. Tyto porady se většinou zabývají celkovým hodnocením vykonané práce a ne vždy se zaměřují na hodnocení jednotlivce. Minulý rok ve společnosti proběhly hodnotící pohovory u nadřízených pracovníků, jako jsou ředitelé jednotlivých divizí a vedoucí pracovníci. Hodnotící pohovory probíhaly metodou „360° zpětné vazby“ a zajišťovala je externí agentura. Tato metoda měla za účel zjistit, jak jsou nadřízení pracovníci vnímáni svým okolím tzv. komplexní hodnocení pracovníka ze všech stran – od nadřízených, spolupracovníků, podřízených a v neposlední řadě sebehodnocení. Metoda „360° zpětné vazby“ je však poměrně časově a finančně náročná, proto se ve většině případů používá jen pro vedoucí pracovníky. Pro zbylé zaměstnance bych zvolila použít jednodušší metodu hodnocení a zpětné vazby, kde by nadřízení mohli využít skladbu otázek, na které odpovídali při vlastním hodnotícím pohovoru.



Obrázek 4 – Zpětná vazba. Zdroj: (50).

Na základě výsledku z dotazníku bych společnosti doporučila zavést pravidelné osobní hodnotící pohovory, kde by byla zaměstnancům poskytována zpětná vazba za jejich pracovní výkonnost. Hodnotící pohovory by se uskutečňovaly 2 x do roka mezi nadřízeným a podřízeným. Zpětná vazba by měla být vždy předem připravená,

tzv. nadřízený a podřízený by měli mít podklady na základě, kterých hodnotící pohovor bude probíhat. Typické otázky, které by hodnotící pohovor mohl obsahovat jsou:

- 1) S čím jste ve společnosti spokojen/a či nespokojen/a, a proč?
- 2) Hodnocení vlastní práce – co se Vám povedlo, co se naopak nezdařilo, proč, co z toho plyne pro další období?
- 3) Jak jste spokojen/a s výsledky Vaší práce?
- 4) Máte nějaké návrhy na zlepšení, které byste chtěl/a uskutečnit?
- 5) Jaké změny může společnost udělat k Vaší větší spokojenosti?
- 6) Je něco, co by Vám pomohlo zlepšit Vaši pracovní výkonnost?
- 7) Mzdová problematika, benefity, mzdový plán pro další rok?
- 8) Máte nějaké připomínky, požadavky, návrhy k nadřízenému, společnosti nebo k spolupracovníkům?
- 9) Máte nějaké osobní plány s vazbou na pracovní oblast?
- 10) Jaké máte osobní cíle pro tento rok – čeho ze svého pohledu chcete dosáhnout v zaměstnání
- 11) Cíle – jak jich chcete dosáhnout, co to pro to uděláte, co pro to od ostatních potřebujete?
- 12) Máte nějaké další změny, připomínky, návrhy, postřehy, nápady?

Náklady společnosti:

V případě, že si společnost hodnotící pohovory připraví sama bez pomoci externí agentury, nepřipadají na tuto činnost kromě časové náročnosti další finanční náklady.

Přínosy pro společnost:

Hodnotící pohovory přispívají k otevřené komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, a díky tomu posilují jejich vzájemnou důvěru. Důležitým přínosem je také rozvoj dovedností jak zaměstnance, tak i nadřízeného a generování nových nápadů a přínosů pro společnost. Dalším výstupem z pohovorů může být objasnění si nesprávných postupů při plnění úkolů, a tím předcházení chybám, které by mohly ušetřit firemní náklady. Pomocí osobních pohovorů si mohou nadřízení předávat důležité informace, které mohou pomoci

nejen samotnému zaměstnanci, ale také celé společnosti. Mnohdy jsou zjištěny i mimopracovní vlivy, které mohou za zhoršení pracovního výkonu zaměstnance, jedná se např. o zdravotní problémy, úmrtí v rodině, rozpad manželství atd. V neposlední řadě hodnotící pohovory umožňují zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, který se pomocí zpětné vazby dozví, které věci dělá správně a v jakých oblastech by mohl zvýšit svůj výkon, čímž přispívá k jeho celkové motivaci.

3.2 Pochvala

Z průzkumu společnosti Edenred a Conectio, která zkoumala stovku tuzemských společností z hlavních oborů podnikání vyšlo najevo, že společnosti v České republice neumí chválit své zaměstnance. Dle výsledků 40 % firem nechválí zaměstnance vůbec a 60 % manažerů nedostalo pochvalu za poslední měsíc, o které by věděli zaměstnanci nebo kolegové. Toto číslo je poměrně alarmující i přesto, že stojí nejméně úsilí a nulové náklady (51).

Ve společnosti Gatema a.s. vyplynulo z dotazníkového průzkumu u 47 % dotazovaných zaměstnanců, že jsou nedostatečně odměňováni pochvalou od svých nadřízených. Tento výsledek je považován za poměrně neuspokojující a zaměstnanci ji od společnosti očekávají, o čemž vypovídá i výsledek další otázky, která měla za úkol zjistit, co zaměstnance v práci nejvíce motivuje. Pochvala se umístila na druhém místě s 45 %.

Jak už bylo zmíněno v teoretické části této práce, pochvala a uznání za dobře vykonanou práci je jedním z důležitých prvků ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, ale také mezi zaměstnanci navzájem. Tento skutek má velice pozitivní vliv na psychiku člověka a se odráží na jeho budoucím výkonu. Dokazují to i odpovědi na další otázku, která zjišťovala, zda je pochvala důležitá pro další výkon, kdy kladně odpovědělo 87 % z dotazovaných pracovníků.

Doporučení společnosti:

Společnost by měla na tu to problematiku klást vyšší důraz. Pro mnohé se pochvala může zdát jako pouhá banalita, avšak zaměstnanci tento akt vnímají velice vážně a dodává jim energii pro další pracovní výkonnost. Mnoho manažerů a nadřízených pracovníků však neví, jak mají k této problematice postupovat, proto bych společnosti doporučila odborný kurz pro manažery, kde by se mohli dozvědět cenné rady, jak správně

chválit své podřízené, poskytovat zpětnou vazbu a jak zaměstnance hodnotit.

Pochvalu by měli udělovat nadřízení (ředitelé, manažeři, vedoucí) svým podřízeným v případě nadstandardně odvedené práce nebo za práci nad rámec povinností zaměstnance, a to především na pravidelných týdenních a měsíčních poradách. Jedná se tedy o pochvalu veřejnou, před ostatními kolegy. Další pochvala by měla být součástí hodnotících pohovorů, které by probíhaly alespoň 2 x ročně, a to vždy mezi ředitelem divize a podřízenými a dále mezi manažerem/vedoucím a jeho podřízenými. Pochvaly by měly být aplikovány také kdykoliv při plnění běžných úkolů zaměstnance.

Náklady společnosti:

Kurzů, jak správně chválit zaměstnance existuje celá řada. Mezi ověřenou vzdělávací a poradenskou společností patří společnost MotivP, se kterou Gatema již spolupracovala. V současné nabídce společnost MotivP nabízí jednodenní kurz Zpětné vazby. Cílem tohoto kurzu je: principy zpětné vazby, pochvala a kritika, motivující a rozvojová zpětná vazba, nácvik zpětné vazby a složití příjemci zpětné vazby. Kurz probíhá v Brně a je určen pro 6–14 lidí. Cena jednodenního kurzu stojí 4.000,- Kč za účastníka včetně celodenního občerstvení, materiálů a závěrečného certifikátu. (52) Kurzu by se zúčastnili ředitelé jednotlivých divizí + vedoucí oddělení, tedy přibližně 8 lidí. Tabulka č. 16 zobrazuje náklady na kurz, kde jsou zahrnuty i náklady na dopravu dvěma služebními automobily: Boskovice – Brno a zpět (90 km) při průměrné ceně 3,50 Kč/km. Celková cena za školení by pro skupinu 8 lidí činila 32 630 Kč bez DPH.

Tabulka 16 – Náklady na kurz zpětné vazby. Zdroj: vlastní zpracování.

Náklad na kurz – 8 osob	32 000 Kč
Náklady na dopravu 3,5 Kč/km (90 Km, 2 automobily)	630 Kč
Celkové náklady bez DPH	32 630 Kč

Přínosy pro společnost:

Jak už bylo zmíněno výše, zaměstnanci potřebují být schváleni nejen z důvodu zvyšování jejich sebedůvěry, ale především pro jejich motivaci, která je žene kupředu. Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni pochvalou lépe vykonávají svoji práci, jsou spokojenější, produktivnější, a tím pádem přináší společnosti přesnější a rychlejší práci. Další přínosem je i skutečnost, že spokojený zaměstnanec mluví o společnosti pozitivně a může práci

doporučit svým známým, a tím zvyšovat akvizici nových zaměstnanců.

3.3 Rozšíření odborného vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci jsou vůči vzdělávání otevření, jelikož jim umožňuje zdokonalit se v oblastech, kde zaostávají nebo se naučit něco nového co by mohli využít nejen v zaměstnání, ale také v osobním životě.

Z výsledků dotazníkového průzkumu vyšlo, že celých 54 % zaměstnanců je spíše nespokojena s možností vzdělávání ve společnosti a 9 % je nespokojeno velice. Další otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci měli zájem o větší možnost odborného vzdělávání, kdy kladně odpovědělo 78 % dotázaných. Tyto výsledky značí, že o odborné vzdělávání je velký zájem a společnost by se měla na tuto problematiku zaměřit.

Doporučení společnosti:

Jelikož existuje celá řada možností odborného vzdělávání zaměstnanců a každá pozice vyžaduje jiné zaměření, ne každý má zájem se vzdělávat ve stejných oblastech. Proto bych společnosti navrhla udělat průzkum mezi zaměstnanci, o jaké vzdělávání by zaměstnanci měli největší zájem. Tento průzkum by se prováděl každý rok, vždy před plánování nákladů na rok následující. Na základě těchto výsledků by společnost měla podrobný přehled o požadavcích a mohla by se tak lépe zaměřit na oblasti, které zaměstnanci vyžadují. Kromě povinných školení, které jsou nezbytné pro jednotlivé pozice bych navrhovala, aby na základě průzkumu ředitelé jednotlivých divizí zpracovali seznam odborných školení pro jednotlivé pracovní pozice. Pro obchodní zástupce by mohly být např. kurzy, jak správně argumentovat a vyjednávat při obchodních jednání, u manažerských pozic by se společnost mohla zaměřit na kurzy typu, jak správně vést a motivovat podřízené nebo řešení složitých firemních problémů. V oblasti marketingu lze navrhnout kurzy, jak efektivně využívat internetový marketing a komunikační techniky. Výrobní pozice by mohly uvítat školení na produktivitu výroby.

Další možností zajištění kurzů je využití dotací z EU na odborná školení zaměstnanců. Společnost by tímto mohla ušetřit mnoho nákladů, které jsou v případě vícedenních odborných školení poměrně vysoké.

V tabulce 17 je zobrazen rozpočet na vzdělávání zaměstnanců, který má společnost stanoven pro rok 2018.

Náklady společnosti:

Tabulka 17 – Náklady na školení zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování.

Náklady na vzdělávání zaměstnanců pro rok 2018	751 552 Kč
---	-------------------

Přínosy pro společnost:

Tento benefit přináší nejen výhody pro zaměstnance, ale především mnoho výhod pro společnost. Vzdělanější zaměstnanci jsou schopni rychlejšího rozhodování a plnění zadaných úkolů, čímž šetří čas i náklady společnosti. Díky rozšíření svých znalostí dokáží následně odvádět kvalitnější práci. Investice do rozšiřování odborných znalostí z řad podřízených zaměstnanců může být společnosti prospěšné z pohledu možného profesního růstu jednotlivců, kteří by se mohli stát potencionálními vedoucími nebo manažery.

3.4 Zavedení 13. platu

Třinácté platy se v České republice staví mezi zaměstnanci jako jeden z nejžádanějších benefitů. Tento benefit již dávno není výsadou velkých společností a začínají ho ve velkém nabízet také střední a malé společnosti. Dle pravidelného průzkumu Hospodářské komory plánovalo na konci roku 2017 vyplatit 13. plat celkem 47 % společností. Některé společnosti tento plat vyplácí v prosincové výplatě, jiné začátkem nového roku (53).

Benefit 13. plat se dle provedeného dotazníkového průzkumu řadí mezi zaměstnanci společnosti jako nežádanější. Mnoho zaměstnanců tento benefit vnímá jako příjemnou odměnu, kterou využijí na vánoční dárky nebo zimní dovolenou, ale také zaručenou mzdu, kterou mohou před svátky očekávat.

Doporučení společnosti:

Benefit v podobě 13. platu bych společnosti doporučila vyplácet v prosincové mzdě, aby zaměstnanci mohli odměnu využít mezi svátky. Tato odměna by se vyplácela ve 100% výši základní mzdy dle mzdového předpisu, který je uveden v tabulce č. 5 této diplomové práce.

Náklady společnosti:

Tabulka č. 18 zobrazuje náklady na 13. platy zaměstnancům. Základní mzda je stanovena

jako průměr maximálních základních mezd uvedených ve mzdovém předpisu na částku 12.566,-Kč hrubého. Při stávajícím počtu zaměstnanců (142) by náklady na 13. plat byly pro společnost 606 686,48,- Kč.

Tabulka 18 – Náklady společnosti na zavedení 13. platu. Zdroj: vlastní zpracování.

Průměrná hrubá mzda na 1 zaměstnance	12 566,00 Kč
Zdravotní a sociální pojištění (34 % z hrubé mzdy)	4 272,44 Kč
Měsíční hrubá mzda vč. sociálního a zdravotního pojištění	16 838,44 Kč
Náklady na všechny zaměstnance (142)	606 686,48 Kč

Přínosy pro společnost:

Z každoročních průzkumů vyplývá, že finanční benefity jsou stále více upřednostňované před těmi nefinančními. Přínosem tohoto benefitu pro společnost je především lepší postavení v konkurenceschopnosti na trhu práce při náboru nových zaměstnanců, ale také především k udržení zaměstnanců stávajících, kteří často odchází za lepšími pracovními nabídkami, ať už je to vyšší plat nebo lákavější firemní benefity.

3.5 Rozšíření dovolené o týden navíc

Prodloužení dovolené ze zákona daných 4 týdnů na 5 týdnů dovolené poskytuje jako benefit v České republice více jak 50 % společností. Tento benefit se tak u nás pomalu stává standardem a řadí se u zaměstnanců mezi nejoblíbenější. Minulý rok se snažili sociální demokraté prosadit 5 týdnů dovolené pro všechny zaměstnance, avšak sněmovna tento návrh nepřijala.

Z dotazníkového průzkumu je zřejmé, že týden dovolené preferuje většina zaměstnanců a svým hodnocením tento benefit zařadili na druhé místo v preferencích.

Doporučení společnosti:

Společnosti bych doporučila tento benefit zařadit do systému odměňování z důvodu, že jej zaměstnanci uvedli na druhém místě v preferencích. Také dle vlastních zkušeností z rozhovorů s kolegy vím, že by si tento benefit velice přáli. Mnoho společností poskytuje 25 dní volna jako standard, jelikož si uvědomují, že nastávající uchazeči o tento benefit jeví velký zájem a mnohdy je i důvodem při rozhodování mezi nabídkami na trhu práce.

Náklady společnosti:

Tabulka 19 zobrazuje rozpočet nákladů při zvýšení dovolené o 1 týden (5 dnů). Výpočty vycházejí z dat za minulý rok (2017). Průměrná hrubá mzda za rok 2017 byla na 1 zaměstnance 33 753,14,- Kč a průměrné roční náklady 542 754,72 Kč. V případě, že by společnost rozšířila zaměstnancům dovolenou o 5 dnů, náklady na tento benefit by v případě stávajícího počtu zaměstnanců (142) a průměrné hrubé mzdy na 1 zaměstnance (33 753,14,- Kč) byly celkem 1 482 160,50,- Kč.

Tabulka 19 – Kalkulace nákladů na 5 dní dovolené navíc. Zdroj: Vlastní zpracování.

Průměrná hrubá mzda na 1 zaměstnance	33 753,14 Kč
Zdravotní a sociální pojištění (34 % z hrubé mzdy)	11 476,16 Kč
Měsíční hrubá mzda vč. sociálního a zdravotního pojištění	45 229,56 Kč
Průměrné roční náklady společnosti na 1 zaměstnance	542 754,72 Kč
Roční fond pracovní doby (za rok 2017)	1 950,00 Kč
Průměrný výdělek za hodinu vč. odvodů	278,34 Kč
Počet dní dovolené (hodin)	5 dní / 37,5 h
Náklady na 1 zaměstnance	10 437,75 Kč
Náklady na všechny zaměstnance (142)	1 482 160,50 Kč

Přínosy pro společnost:

Týden dovolené navíc poskytuje řada zaměstnavatelů, tudíž v případě zavedení tohoto benefitu by se společnost mohla stát konkurenceschopnější pro případné uchazeče o zaměstnání. Volný čas, který může zaměstnanec trávit se svou rodinou velice pozitivně ovlivňuje psychiku člověka a umožňuje zaměstnancům kvalitnější odpočinek, který se následně odráží na lepším výkonu v zaměstnání.

3.6 Zavedení příspěvků na dovolenou, sport a kulturu

Příspěvky zaměstnavatele na dovolenou, sport nebo kulturu jsou mezi zaměstnanci velice oblíbené. Nejvýhodnějším způsobem, jak tento příspěvek poskytovat je formou poukázek, který zaměstnavatel hradí z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění. Tyto poukázky jsou osvobozeny od daně z příjmu a nespádají pro odvody na sociálním a zdravotním pojištění až do výše 20 000 Kč ročně na zaměstnance (33).

Nejrozšířenější typem poukázek jsou Flexi Passy od Sodexo – vzor poukázky na obrázku č. 5. Zaměstnanci si tak mohou za poukázky vybrat z široké nabídky volnočasových aktivit, jako je například relaxace, kultura, dovolená, sport, ale také osobní rozvoj nebo zdravotní péče (masáže, nákup léků nebo vitamínů, optika atd.). Poukázky lze uplatnit u více jak 10 000 partnerů po celé České republice a jsou k dispozici v hodnotách 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč. Platnost poukázek je 24 měsíců (54).



Obrázek 5 – Poukázka Flexi Pass. Zdroj: (55).

Mnoho zaměstnanců uvedlo, že by rádi dostávali příspěvky na dovolenou, sport nebo masáže. Jelikož by každému vyhovovalo něco jiného, Flexi poukázky se jeví jako správná volba. Zaměstnanci si tak mohou vybrat dle svých preferencí za co poukázky utratí.

Doporučení společnosti:

Společnosti bych doporučila vyplácet benefit 2 x ročně, a to vždy v polovině a na konci roku v celkové hodnotě 2 x 1 500 Kč. Poukázky by byly vypláceny v nominálních hodnotách 5 x 200 Kč a 1 x 500 Kč, aby byly lépe využitelné. Tyto poukázky by dostávali všichni zaměstnanci, kteří řádně odpracovali celý rok ve společnosti, vyjma těch, kteří byli déle jak 15 pracovních dnů v roce v pracovní neschopnosti.

Náklady společnosti:

V tabulce 20 lze vidět náklady na odměny v podobě Flexi Passu a v případě, že by částka byla vyplacena ve mzdě. Zaměstnavatel díky Flexi poukázkám ušetří 510 Kč. Celková úspora na poukázkách oproti vyplacení částky ve mzdě je při vyplacení 2 x ročně a 142 zaměstnanců 144 840 Kč. Roční náklady na poukázky by společnost vyšly na 426 000 Kč.

Tabulka 20 – Náklady společnosti na Flexi Pass. Zdroj: vlastní zpracování.

	Mzda před navýšením	Mzda + Flexi Pass 1 500 Kč	Mzda + peněžní odměna 1 500 Kč
Průměrná hrubá mzda na 1 zaměstnance	33 753 Kč	33 753 Kč	33 753 Kč
Odměna	0 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění – zaměstnavatel (34 %)	11 476 Kč	11 476 Kč	11 986 Kč
Náklady společnosti na zaměstnance	45 229 Kč	46 729 Kč	47 239 Kč
Nárůst nákladů na zaměstnance	0 Kč	1 500 Kč	2 010 Kč
Celkové roční náklady společnosti na 142 zaměstnanců (142*3 000 Kč)	426 000 Kč		

Přínosy pro společnost:

Vyváženost mezi prací a volným časem je jedním z klíčových aspektů spokojenosti zaměstnance. Kvalitní výsledky mohou podávat jen ti zaměstnanci, kteří mají dostatek energie, a nejsou v neustálém stresu. Proto je velice důležité, aby společnost své zaměstnance podporovala i mimo své pracoviště. Kromě snížení míry onemocnění a zdravotních problémů budou pro společnost přínosem výkonnější zaměstnanci, kteří generují více práce.

3.7 Zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření

Příspěvek od zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření (dříve penzijní připojištění) je v České republice mezi zaměstnanci velice žádaný a oblíbený benefit, který využívá 1,4 milionů zaměstnanců. Největší výhodou příspěvku na doplňkové penzijní spoření je, že nepodléhá dani z příjmu ani sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Od roku 2017 se navíc zvýšil limit pro osvobození od daně z příjmu fyzických osob z 30 tisíc na 50 tisíc ročně. Další zvýšení je také u maximální nezdanitelné části základu daně z 12 tisíc na 24 tisíc, což představuje daňovou úlevu až do výše 3 600 Kč. Umožňuje tak zaměstnanci odečíst si část měsíčních příspěvků, které u jednotlivých měsících kalendářního roku přesáhnou maximální výši příspěvku (1 000 Kč), od kterého náleží maximální státní příspěvek (56).

Následující tabulka č. 21 zobrazuje výši daňové úspory z pohledu zaměstnance:

Tabulka 21 – Výše daňové úspory z pohledu zaměstnance. Zdroj: (57).

MĚSÍČNÍ VKLAD	SNÍŽENÍ DAŇOVÉHO ZÁKLADU O	DAŇOVÁ ÚSPORA
1 000 Kč	0 Kč	0 Kč
1 100 Kč	1 200 Kč	180 Kč
1 300 Kč	3 600 Kč	540 Kč
1 500 Kč	6 000 Kč	900 Kč
1 700 Kč	8 400 Kč	1 260 Kč
2 000 Kč	12 000 Kč	1 800 Kč
3 000 Kč	24 000 Kč (maximální výše)	3 600 Kč

Tabulka č. 22 zobrazuje výši státního příspěvku na doplňkové penzijní spoření pro nejčastěji spořené částky.

Tabulka 22 – Výše státního příspěvku na doplňkové penzijní spoření. Zdroj: (57).

MĚSÍČNÍ VKLAD	VÝŠE STÁTNÍHO PŘÍSPĚVKU 2018	ZHODNOCENÍ VKLADU
100 Kč (minimální vklad)	0 Kč	0 %
200 Kč	0 Kč	0 %
300 Kč	90 Kč	30 %
400 Kč	110 Kč	28 %
500 Kč	130 Kč	26 %
600 Kč	150 Kč	25 %
700 Kč	170 Kč	24 %
800 Kč	190 Kč	24 %
900 Kč	210 Kč	23 %
1 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	23 %
1 500 Kč	230 Kč (maximální výše)	15 %
2 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	12 %
3 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	8 %

Pokud by chtěl zaměstnanec využít nejvyšší možné daňové úlevy a státního příspěvku, musel by měsíčně vkládat 3 000 Kč. Státní příspěvek by byl 230 Kč měsíčně a na dani z příjmu by ušetřil 3 600 Kč ročně. V případě, že by nechtěl využít snížení daně, vyplátí se vkládat 1 000 Kč, kdy od státu dostane stejnou výši příspěvku, tedy 230 Kč měsíčně.

Doporučení společnosti:

Příspěvek na doplňkové penzijní spoření je dle dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci poměrně žádaný. Vzhledem k výhodnosti jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele bych tento benefit doporučila společnosti zavést.

Výši příspěvku bych ze strany zaměstnavatele navrhovala na 500 Kč měsíčně a nárok by na něj měl každý zaměstnanec, který ve společnosti pracuje déle jak 5 let. Pokud by měl zaměstnanec již penzijní spoření zavedené, zaměstnavatel by mu přispíval na jeho již zavedenou smlouvu nebo by si zaměstnanec sám doplňkové penzijní spoření sjednal.

Náklady společnosti:

Následující tabulka č. 23 zobrazuje nárůst nákladu společnosti na 1 zaměstnance v případě, že by mu přidala 500 Kč do výplaty, anebo posílala 500 Kč na doplňkové penzijní spoření. Rozdíl v nákladech společnosti při stejné částce je 170 Kč měsíc/zaměstnanec ve prospěch doplňkového penzijního spoření.

Tabulka 23 – Náklady společnosti na příspěvek doplňkového penzijního spoření. Zdroj: vlastní zpracování.

	Mzda před navýšením	Příspěvek na DPS	Výplata ve mzdě
Hrubá mzda zaměstnance	33 753 Kč	33 753 Kč	33 753 Kč
Odměna	0 Kč	500 Kč	500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění – zaměstnavatel (34 %)	11 476 Kč	11 476 Kč	11 646 Kč
Náklady společnosti na zaměstnance	45 229 Kč	45 729 Kč	45 899 Kč
Nárůst nákladů na zaměstnance	0 Kč	500 Kč	670 Kč
Celkové roční náklady společnosti na 72 zaměstnanců (72*500 Kč*12)	432 000 Kč		

Z výsledku dotazníkového průzkumu uvedlo 51 zaměstnanců, že ve společnosti pracuje déle jak 5 let a zbylých 43, zaměstnanců dotazník nevyplnilo. Lze tedy předpokládat, že by příspěvek na doplňkové penzijní spoření využívalo kolem 72 zaměstnanců. Toto číslo se však může mírně měnit v závislosti na fluktuaci zaměstnanců a přibývajících zaměstnanců, kteří ve společnosti budou pracovat déle. Za tohoto předpokladu by celkové roční náklady společnosti na tento benefit byly ve výši 432 000 Kč.

Přínosy pro společnost:

Zavedení toho benefitu přispívá především k loajálnosti zaměstnanců, kdy jim společnost dává najevo, že si váží jejich dlouholeté práce a myslí na jejich stáří. Dalším přínosem je udržení si kvalitních zaměstnanců, kteří si uvědomují svoji cenu a v současné situaci na trhu práce by mohli odcházet za lepšími nabídkami.

3.8 Shrnutí navrhovaných řešení a nákladovosti

Návratnost finančních prostředků společnosti na nově zavedené benefity je nutné ověřit nejlépe pomocí měření výkonnosti pracovníků, které by se uskutečnilo po roce od zavedení benefitů. Měřenými výkony by mělo být např. množství a kvalita odvedené práce, rychlost, bezchybnost, spolehlivost a v neposlední řadě snížení fluktuace a lepší akvizice nových zaměstnanců. Každé nové zavedení změn s sebou může přinášet i možná rizika, se kterými společnost musí počítat. V tomto případě mezi nejrizikovější faktory návratnosti investic do nových benefitů spadá např. ekonomická krize, a s tím spojená nezaměstnanost, zvýšení fluktuace zaměstnanců, pokles tržeb nebo nezáměr o zavedené benefity.

Navrhovanými změnami v systému odměňování jsou:

Zvedení hodnotících pohovorů a zpětné vazby, pochvala, rozšíření odborného vzdělávání zaměstnanců, zavedení 13. platu, rozšíření dovolené o týden navíc, zavedení příspěvků na dovolenou, sport a kulturu, zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření. Následující tabulka č. 24 zobrazuje přibližné celkové náklady, které by společnost musela vynaložit v případě, že by se rozhodla zavést všechny navrhovaná řešení uvedená v kapitole č. 3. Celkové náklady společnosti pro 142 zaměstnanců by ročně činily 3 731 029 Kč.

Tabulka 24 – Celkové náklady společnosti na navrhovaná řešení. Zdroj: vlastní zpracování.

Navrhovaná řešení	Náklady společnosti (částky bez DPH)
Kurz zpětné vazby a pochvaly	32 630 Kč
Vzdělávání zaměstnanců	751 552 Kč
Zavedení 13. platu	606 686 Kč
5 dnů dovolené navíc	1 482 161 Kč
Flexi Pass	426 000 Kč
Příspěvek na doplňkové penzijní spoření	432 000 Kč
Celkové náklady společnosti	3 731 029 Kč

*Částky jsou zaokrouhleny na celé koruny nahoru

Veškeré návrhy na nový systém odměňování jsou pouze doporučení pro společnost. Co se týká rozpočtu nákladů na navrhovaná řešení, nelze se na ně 100 % spoléhat. Jedná se pouze o odhady, které vychází z dosud zjištěných výsledků a z výsledků předešlého roku, tudíž se mohou v případě následné realizace lišit.

ZÁVĚR

Diplomová práce shrnuje poznatky z oblasti motivace a stimulace zaměstnanců ve společnostech. Popisuje systémy odměňování, hodnocení a trendy v oblasti motivačních benefitů. Cílem této diplomové práce bylo navrhnout rozšíření systému odměňování ve společnosti za účelem vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich udržení a v neposlední řadě k účinnější akvizici zaměstnanců nových. K naplnění tohoto cíle bylo využito teoretických poznatků této problematiky a shrnutí a analýza současného stav systému odměňování ve společnosti Gatema.

Práce vychází ze tří hlavních kapitol. Kapitola 1 popisuje teoretické poznatky z oblasti motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Součástí je také vysvětlení významu a daňové výhodnosti zaměstnaneckých benefitů a jejich využívání v České republice.

Druhá kapitola podrobně popisuje vybranou společnost, její činnost, organizační strukturu, řízení lidských zdrojů a současný motivační systém společnosti. Další částí této kapitoly je vyhodnocení dotazníkové šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci společnosti. Dotazníkové šetření zjišťovalo spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení, motivace a firemními benefity. Šetření se zúčastnilo 104 zaměstnanců, z celkových 142, což odpovídá 71 % návratnosti. Dotazník obsahoval celkem 21 uzavřených otázek. Následně byly vybrány otázky, mezi kterými bylo provedeno testování závislosti pomocí analýzy kontingence.

Poslední kapitola obsahuje návrhy a doporučení společnosti ke zlepšení systému odměňování. Tato doporučení vychází z analýzy dotazníkového šetření a zaměřují se především na oblasti, která zaměstnanci vnímají negativně.

Navrhovaná řešení jsou sestavena tak, aby co nejlépe pomohla zlepšit současnou situaci, a to především účinnější akvizici nových a udržení stávajících zaměstnanců. Koncept návrhů změn spočívá v zavedení hodnotících pohovorů a zpětné vazby, pochvaly, rozšíření odborného vzdělávání zaměstnanců, zavedení 13. platu, rozšíření dovolené o týden navíc, zavedení příspěvků na dovolenou, sport a kulturu a zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření. U všech návrhů jsou zpracované přínosy navrhovaných řešení včetně finančních nákladů, které plynou z rozšíření systému odměňování. Tyto náklady jsou pouze orientační, jelikož vychází z dosud zjištěných výsledků a z výsledků předešlého roku, tudíž se mohou v případě následné realizace lišit. Pokud by se společnost rozhodla zavést

všechny zmiňované návrhy, celkové náklady by činily přibližně 3 731 029 Kč za rok.

Tato práce obsahuje soubor podkladů a doporučení pro vedení společnosti při zavádění změn v systému odměňování. Předložená doporučení jsou navržena tak, aby vedla k vyšší efektivitě, spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců a v neposlední řadě pomohla společnosti k vyšší atraktivitě pro budoucí zaměstnance, kteří se budou ve společnosti ucházet o zaměstnání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) NEUBAUER, Jiří. *Test nezávislosti v kontingenční tabulce* [online]. [cit. 30.03.2018]. Dostupné z: http://k101.unob.cz/~neubauer/pdf/chi2test_nezavislosti.pdf
- (2) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- (3) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, 338 stran: ilustrace. ISBN 978-80-247-4221-2.
- (4) ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- (5) BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, 191 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-247-3275-6.
- (6) URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 stran: portrét. ISBN 978-80-271-0227-3.
- (7) Maslowova pyramida potřeb. Filozofie úspěchu. Filozofie tajemství úspěchu [online]. [cit. 5.10.2017]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/
- (8) MIDDLEMIST, R. Dennis a Michael A. HITT. *Organizational behavior: managerial strategies for performance*. St. Paul: West Publishing Company, 1988, xxi, 601 s.: il. ISBN 0-314-68966-4.
- (9) ADAIR, John Eric. *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. London; Philadelphia: Kogan Page Limited, 2009, vii, 135 s. ISBN 9780749454821.
- (10) Alderferova teorie motivačních potřeb ERG (Alderfer's Theory of Motivation) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 5.10.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>
- (11) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-3809-3.

- (12) Vedení x Řízení (lidí, zaměstnanců HR) - PDF. Představujeme Vám pohodlné a bezplatné nástroje pro publikování a sdílení informací. [online]. Copyright © DocPlayer.cz [cit. 12.10.2017]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/25223209-Vedeni-x-rizeni-lidi-zamestnancu-hr.html>
- (13) MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 132 s. ISBN 978-80-86730-65-3
- (14) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- (15) *Jak úspěšně motivovat*. Mzdovapraxe.cz [online]. Copyright ©2016 [cit.11.11.2017]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>
- (16) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3
- (17) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (18) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 stran: ilustrace. ISBN 978-80-247-5870-1.
- (19) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- (20) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 2007. 4 vyd., Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-168-3.
- (21) *Jak sladit odměňování s výkonem zaměstnanců*. Kariera.ihned.cz [online]. Copyright ©2012 [cit.9.11.2017]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54510660-jak-sladit-odmenovani-s-vykonem-zamestnancu>
- (22) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

- (23) Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. Mzdovapraxe.cz [online]. Copyright ©2013 [cit.11.11.2017]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>
- (24) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Dotisk 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (25) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
- (26) ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vydání. Olomouc ANAG, spol. s r. o., 2014. ISBN 978-80-7263-887-1.
- (27) KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda personalisty 2014*. 5. aktual. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s r. o., 2014. 488 s. ISBN 978-80-7263-869-7.
- (28) Jaké jsou dodatkové mzdové formy? | JAKASI.cz. JAKASI.cz | Vysvětlujeme důležité pojmy, stručně a jasně [online]. Copyright © 2015 [cit. 13.11.2017]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/jake-jsou-dodatkov-e-mzdove-formy/>
- (29) *Zaměstnanecké benefity a daně* - Publikace | Fučík & Partners. Úvod | Fučík & Partners [online]. Copyright © 2017 Fučík [cit. 17.11.2017]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>
- (30) BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s.: portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4429-2.
- (31) PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-87212-66-0.
- (32) *Zaměstnanecké benefity a daně*. BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 19.11.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

- (33) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1
- (34) Výsledky průzkumu "Benefity" | Českomoravská konfederace odborových svazů. Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. Copyright © 2017 [cit. 19.11.2017]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>
- (35) *Krize v praxi: bonus 50 tisíc, když do firmy přivedete nového zaměstnance*. Idnes.cz [online]. Copyright © 1999–2017 MAFRA, a. s. [cit. 26.12.2017]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/co-rikaji-firmy-na-zamestnanecke-benefity-fgi-/ekonomika.aspx?c=A160914_2272970_ekonomika_rts
- (36) *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?* – FinExpert.cz. FinExpert.cz – osobní finance [online]. Copyright © 2017 [cit. 26.12.2017]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>
- (37) *Zaměstnanci jako benefit preferují 13. plat. Zájem je ale také o sport* | E15.cz. Politika, ekonomika, byznys, události – Zprávy | E15.cz [online]. Copyright © 2001 [cit. 26.12.2017]. Dostupné z: <https://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/zamestnanci-jako-benefit-preferuji-13-plat-zajem-je-ale-take-o-sport-1337929>
- (38) *Zaměstnanecké výhody nové generace: 5 hodin denně a neomezená dovolená*. Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Copyright © 2017 [cit. 26.12.2017]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/485745-volny-cas-jako-zamestnanecky-benefit/>
- (39) *The 20 Best Employee Benefits And Perks Of 2017*. Dmarge.com - Men's Fashion, Style and Culture Magazine – D'MARGE [online]. Copyright © 2017 [cit. 26.12.2017]. Dostupné z: <https://www.dmarge.com/2017/03/best-employee-benefits-2017.html>
- (40) *Unique Job Benefits That Keep Employees Happy*. Business News Daily: Small Business Solutions & Inspiration [online]. Copyright © [cit. 26.12.2017].

- Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5134-cool-job-benefits.html>
- (41) *Historie firmy*. *gatema.cz*. Wayback Machine [online]. Copyright © 2012 [cit. 27.12.2017]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20170330162308/http://www.gatema.cz:80/historie-firmy/>
- (42) *Gatema* [online]. ©2017-2018, Gatema a.s. [cit. 27.12.2017] Dostupné z: <https://www.gatema.cz/www/images/gatema-logo.svg>
- (43) *Ekonomické výsledky*. *gatema.cz*. Wayback Machine [online]. Copyright © 2012 [cit. 27.12.2017]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20170330162904/http://www.gatema.cz:80/ekonomicke-vysledky/>
- (44) *Stěžejní aktivity společnosti Gatema*. *gatema.cz*. Wayback Machine [online]. Copyright © 2012 [cit. 25.01.2018]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20170330162357/http://www.gatema.cz:80/o-gateme/>
- (45) ZOUHAR, Pavel. *Funkční organizační struktura – Gatema a.s.* Boskovice, 2017. 1 s. Dostupné z intranetu Gatema a.s. Interní dokument.
- (46) ČSN EN ISO 9001:2009. *MZDOVÝ PŘEDPIS*. 01.01.2010. Boskovice: Gatema, 2010. Dostupné z intranetu Gatema a.s. Interní dokument.
- (47) ČSN EN ISO 9001: 2009. *PRÉMIOVÝ ŘÁD*. 01.01.2010. Boskovice: Gatema, 2010. Dostupné z intranetu Gatema a.s. Interní dokument.
- (48) ČSN EN ISO 9001: 2009. *PODNIKOVÉ BENEFITY*. 01.01.2013. Boskovice: Gatema, 2013. Dostupné z intranetu Gatema a.s. Interní dokument.
- (49) *Poskytování zpětné vazby, vedení hodnotících pohovorů*. Publi.cz – platforma pro multimediální eBooky neboli mKnihy [online]. [cit. 23.02.2018]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/07.html>
- (50) *Ilustrace zdarma: Šipky, Zpětná Vazba, Dialog, O – Obraz zdarma na Pixabay* – 796133. Free Images – Pixabay [online]. Copyright © 2018 Pixabay [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: <https://pixabay.com/cs/%C5%A1ipky-zp%C4%9Btn%C3%A1-vazba-dialog-o-bent-796133/>

- (51) *České firmy své zaměstnance nechválí* – Novinky.cz. Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. Copyright © 2003 [cit. 23.02.2018]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/415221-ceske-firmy-sve-zamestnance-nechvali.html>
- (52) *Zpětná vazba (MotivP Otevřený kurz)*. Motiv P [online]. Copyright © 1996 [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: [https://www.motivp.com/shop/video/Zpetna-vazba-\(MotivP-Otevreny-kurz\)](https://www.motivp.com/shop/video/Zpetna-vazba-(MotivP-Otevreny-kurz))
- (53) *Firmy jsou letos na Vánoce šetřejší. Má ale mzda navíc ještě smysl?* Idnes.cz. Copyright © 1999–2018 MAFRA, a. s. [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/prace-zamestnani-vanocni-odmeny-13-plat-mzda-fk9-/podnikani.aspx?c=A171213_103247_podnikani_kho
- (54) *Poukázka Flexi Pass od Sodexo – univerzální nástroj pro podporu aktivního odpočinku zaměstnanců*. Sodexo Benefits – líder zaměstnaneckých benefitů – stravenky a volnočasové benefity [online]. [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>
- (55) *Flexi Pass*. Sodexo Benefits – líder zaměstnaneckých benefitů - stravenky a volnočasové benefity [online]. [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/chci-cerpat-sve-benefity/flexipass>
- (56) *Podnikatel.cz* - průvodce vaším podnikáním [online]. [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nove-podminky-pro-penzijni-a-zivotni-pojisteni-od-roku-2017/>
- (57) Příspěvek na penzijní připojištění 2018: až 230,- Kč. Sociální podpora, dávky a příspěvky od pojišťoven 2018 [online]. Copyright © 2018 Všechna práva vyhrazena. [cit. 4.03.2018]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>

SEZNAM SYMBOLŮ, VELIČIN A ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPN	dočasná pracovní neschopnost
DPS	doplňkové penzijní spoření
hod.	hodina
Kč	koruna česká
km	kilometr
např.	například
popř.	popřípadě
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný, takzvaně

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Maslowova pyramida. Zdroj: (7).	17
Obrázek 2 – Systém 360° stupňové zpětné vazby. Zdroj (18).	26
Obrázek 3 – Logo společnosti Gatema a.s. Zdroj: (42).	45
Obrázek 4 – Zpětná vazba. Zdroj: (50).	80
Obrázek 5 – Poukázka Flexi Pass. Zdroj: (55)	88

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 – Rozpory mezi cíli organizace a motivací zaměstnanců. Zdroj: (15). ...	22
Tabulka 2 – Model celkové odměny. Zdroj: (23).	30
Tabulka 3 – Struktura mzdy za vykonanou práci. Zdroj: (25).	31
Tabulka 4 – Ekonomické výsledky Gatema a.s. Zdroj: (43).	46
Tabulka 5 – Výše základní mzdy dle pracovní pozice, zařazení pracovní pozice do skupiny prací pro zaručenou mzdu. Zdroj: (46).	52
Tabulka 6 – Prémiový řád pro Divizi informační systémy (oddělení hardware). Zdroj: (47).	54
Tabulka 7 – Prémiový řád pro Divizi informační systémy (Oddělení HELIOS Green). Zdroj: (47).	54
Tabulka 8 – Prémiový řád pro Divizi informační systémy (oddělení HELIOS Orange). Zdroj: (47).	54
Tabulka 9 – Identifikační otázky respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování.	59
Tabulka 10 – Četnosti otázek č. 2 a č. 17. Zdroj: vlastní zpracování.	73
Tabulka 11 – Dílčí výpočty Hypotézy 1. Zdroj: vlastní zpracování.	74
Tabulka 12 – Četnosti otázek č. 4 a č. 8. Zdroj: vlastní zpracování.	74
Tabulka 13 – Dílčí výpočty Hypotézy 2. Zdroj: vlastní zpracování.	75
Tabulka 14 – Četnosti otázek č. 3 a č. 14. Zdroj: vlastní zpracování.	76
Tabulka 15 – Dílčí výpočty Hypotézy 3. Zdroj: vlastní zpracování.	76
Tabulka 16 – Náklady na kurz zpětné vazby. Zdroj: vlastní zpracování.	83
Tabulka 17 – Náklady na školení zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování.	85
Tabulka 18 – Náklady společnosti na zavedení 13. platu. Zdroj: vlastní zpracování.	86
Tabulka 19 – Kalkulace nákladů na 5 dní dovolené navíc. Zdroj: Vlastní zpracování.	87
Tabulka 20 – Náklady společnosti na Flexi Pass. Zdroj: vlastní zpracování.	89

Tabulka 21 – Výše daňové úspory z pohledu zaměstnance. Zdroj: (57).	90
Tabulka 22 – Výše státního příspěvku na doplňkové penzijní spoření. Zdroj: (57).	90
Tabulka 23 – Náklady společnosti na příspěvek doplňkového penzijního spoření.	
Zdroj: vlastní zpracování.	91
Tabulka 24 – Celkové náklady společnosti na navrhovaná řešení. Zdroj: vlastní	
zpracování.	93

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 – Žebříček benefitů podle četnosti využívání v roce 2016 (výběrový soubor).	
Zdroj: (34).....	41
Graf 2 – Funkční organizační struktura – Gatema a.s. Zdroj: (45).	49
Graf 3 – Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Zdroj: vlastní zpracování.	
.....	50
Graf 4 – Dostává se Vám pochvaly od Vašeho nadřízeného za dobře odvedenou práci? Zdroj: vlastní zpracování.	60
Graf 5 – Je pro Vás pochvala důležitá pro Váš další výkon? Zdroj: vlastní zpracování.	
.....	61
Graf 6 – Máte zpětnou vazbu od svého nadřízeného za Vaši pracovní výkonnost? Zdroj: vlastní zpracování.	62
Graf 7 – Jste spokojen s prací ve společnosti? Zdroj: vlastní zpracování.	62
Graf 8 – Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete? Zdroj: vlastní zpracování.	63
Graf 9 – Jak hodnotíte kolektiv, ve kterém pracujete? Zdroj: vlastní zpracování... ..	64
Graf 10 – Jak hodnotíte možnost odborného vzdělávání ve společnosti (kurzy, školení, semináře...)? Zdroj: vlastní zpracování.	65
Graf 11 – Chtěli byste ve společnosti více možností na odborné vzdělávání? Zdroj: vlastní zpracování.	65
Graf 12 – Pokud by společnosti pořádala akci pro zaměstnance, zúčastnili byste se jí? Zdroj: vlastní zpracování.	66
Graf 13 – Jste v práci dostatečně motivován/a? Zdroj: vlastní zpracování.	67
Graf 14 – Co Vás v práci nejvíce motivuje? Zdroj: vlastní zpracování.	67
Graf 15 – Myslíte si, že je hodnocení jednotlivých zaměstnanců ve společnosti spravedlivé? Zdroj: vlastní zpracování.	68
Graf 16 – Jste spokojen/a s Vaší mzdou ve společnosti? Zdroj: vlastní zpracování.	69

Graf 17 – Jste spokojen/a s firemními benefity ve společnosti? Zdroj: vlastní zpracování.	70
Graf 18 – Jaké benefity byste ve společnosti uvítali? Zdroj: vlastní zpracování.	71
Graf 19 – Motivují Vás firemní benefity k vyšší pracovní výkonnosti? Zdroj: vlastní zpracování.	72
Graf 20 – Pokud dojde k rozšíření benefitu, zvýší se Vaše motivace? Zdroj: vlastní zpracování.	72

SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC

Rovnice 1 – Vzorec pozorovaných a očekávaných četností. Zdroj: (1).	13
Rovnice 2 – Pearsonuv chí-kvadrát test. Zdroj: (1).	14
Rovnice 3 – Cramerův koeficient kontingence. Zdroj: (1).	14

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Četnosti otázek před sloučením sloupců. I

Příloha 2 – Dotazník. II

Příloha 1 – Četnosti otázek před sloučením sloupců.

Jste spokojen/a s Vaší mzdou ve společnosti?					
Věk respondentů	Velice spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velice nespokojen/a	Simulární četnost
18–30	1 (2,85)	17 (18,86)	15 (11,74)	4 (3,56)	37
31–40	4 (1,85)	10 (12,23)	8 (7,62)	2 (2,31)	24
41–50	2 (2,08)	20 (13,76)	4 (8,57)	1 (2,60)	27
51 a více	1 (1,23)	6 (8,15)	6 (5,08)	3 (1,54)	16
Marginální četnost	8	53	33	10	104

Jste spokojen s prací ve společnosti?					
Délka působnosti ve společnosti	Velice spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velice nespokojen	Simulární četnost
0–5	9 (8,66)	32 (33,13)	10 (8,15)	1 (3,06)	53
6–10	4 (4,41)	17 (16,88)	3 (4,15)	3 (1,56)	27
11–15	1 (1,30)	6 (5,00)	1 (1,23)	1 (0,46)	8
16 a více	3 (2,61)	10 (10,00)	2 (2,46)	1 (0,92)	16
Marginální četnost	17	65	16	6	104

Jste v práci dostatečně motivován/a?					
Pracovní zařazení	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Simulární četnost
Pracovník ve výrobě	5 (3,20)	6 (16,00)	17 (12,45)	9 (5,33)	37
Administrativní	2 (3,98)	25 (19,90)	16 (15,48)	3 (6,63)	46
Vedoucí / manažerské / ředitelské	2 (1,81)	14 (9,08)	2 (7,06)	3 (3,02)	21
Marginální četnost	9	45	35	15	104

Příloha 2 – Dotazník.

1. Věk

- ☐ 18–30
- ☐ 30–40
- ☐ 41–50
- ☐ 51 ≤

2. Pohlaví

- ☐ Žena
- ☐ Muž

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Pracovník ve výrobě
- ☐ Administrativní (obchodník, účetní, konzultant, asistentka, recepční atd.)
- ☐ Vedoucí/manažerské (ředitel, vedoucí, manažer, ...)

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ 0–5
- ☐ 6–10
- ☐ 11–15
- ☐ Více jak 15 let

5. Dostává se Vám pochvaly od Vašeho nadřízeného za dobře odvedenou práci? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

6. Je pro Vás pochvala důležitá pro Váš další výkon? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

7. Máte zpětnou vazbu od svého nadřízeného za Vaši pracovní výkonnost? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

8. Jste spokojen s prací ve společnosti? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Velice spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velice nespokojen/a

9. Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Velice spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velice nespokojen/a

10. Jak hodnotíte kolektiv, ve kterém pracujete? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Velice spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a

☐ Spíše nespokojen/a

☐ Velice nespokojen/a

11. Jak hodnotíte možnost odborného vzdělávání ve společnosti (kurzy, školení, semináře...)? (Vyberte 1 možnost)

☐ Velice spokojen/a

☐ Spíše spokojen/a

☐ Spíše nespokojen/a

☐ Velice nespokojen/a

12. Chtěli byste ve společnosti více možností na odborné vzdělávání? (Vyberte 1 možnost)

☐ Určitě ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Určitě ne

13. Pokud by společnost pořádala akci pro zaměstnance, zúčastnili byste se jí? (Vyberte 1 možnost)

☐ Určitě ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Určitě ne

14. Jste v práci dostatečně motivován/a? (Vyberte 1 možnost)

☐ Určitě ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Určitě ne

15. Co Vás v práci nejvíce motivuje? (Vyberte 3 možnosti)

- ☐ Prémie a finanční odměny
- ☐ Kariérní postup
- ☐ Pochvala a uznání
- ☐ Zaměstnanecké benefity
- ☐ Možnost osobního růstu
- ☐ Pracovní kolektiv
- ☐ Dobré pracovní podmínky

16. Myslíte si, že je hodnocení jednotlivých zaměstnanců ve společnosti spravedlivé? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

17. Jste spokojen/a s Vaší mzdou ve společnosti? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Velice spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velice nespokojen/a

18. Jste spokojen/a s firemními benefity ve společnosti? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Velice spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velice nespokojen/a

19. Jaké benefity byste ve společnosti uvítali? (Ohodnot'te od 1 do 17 dle priority. Např. nejvíce bych uvítala 13. plat – 1. potom příspěvek na masáže – 2., atd.)

1.	5 dní dovolené navíc	
2.	13. plat	
3.	Home office	
4.	Zvýšení hodnoty stravenek	
5.	Náhrada mzdy za první 3 dny DPN	
6.	Příspěvek na dovolenou/rekreaci	
7.	Příspěvky na masáže a rehabilitace	
8.	Příspěvky na vzdělávání	
9.	Příspěvky na sport	
10.	Příspěvky na kulturu	
11.	Příspěvky na očkování proti chřipce	
12.	Nealkoholické nápojů na pracovišti (káva, čaj, voda)	
13.	Příspěvek na doplňkové penzijní spoření	
14.	Teambuilding (hory, voda...)	
15.	Odpočívárna (relaxační zóna)	
16.	Flexi – poukázky (např. k Vánocům)	

20. Motivují Vás firemní benefity k vyšší pracovní výkonnosti? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

21. Pokud dojde k rozšíření benefitu, zvýší se vaše motivace? (Vyberte 1 možnost)

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne